



ELEKTRONINEN DESIGN MANAGEMENT - VISUAALISEN YRITYSIDENTITEETIN
HALLINTA TIETOTEKNIIKAN AVULLA

Helsingin
Kauppaikorkeakoulun
Kirjasto

7390

Liiketaloustiede: johtaminen ja
organisaatiot
Pro gradu -tutkielma
Teppo Kolehmainen
Syyslukukausi 1998

JOHTAMISEN laitoksen laitos-
JOHTAMIN PÄÄTÖKSEKÄÄ
neuvoston kokouksessa 3. 9. 1998 hyväksytty
arvosanalla HYVÄ, 70 PISTETÄ

TARKASTAJAT RAIMO LOVIO JA ANTTI ANJAMO

(allekirjoitukset)

**ELEKTRONINEN DESIGN MANAGEMENT – VISUAALISEN YRITYSIDENTITEETIN HALLINTA
TIETOTEKNIIKAN AVULLA**

Tutkimuksen tavoitteet

Tutkielman tavoitteena oli selvittää tapoja, joilla yritysjohto voi hyödyntää tietotekniikkaa visuaalisen yritysjohtamisen hallintatyössä. Samoin pyrittiin löytämään ne visuaalisen yrityskuvan osa-alueet, joiden suunnittelussa olisi otettava huomioon informaatioteknologian kehitys sekä uhkana että mahdollisuutena.

Lähdeaineisto

Tutkielma on kvalitatiivinen työ, jonka lähdeaineistona on käytetty kotimaista ja ulkomaista visuaalista yritysidentiteettiä käsittelevää kirjallisuutta ja artikkeleita. Tätä on täydennetty informaatioteknologiaa käsittelevällä kirjallisuudella. Empiirisen tutkimuksen keskeisin tiedonkeruumenetelmä on ollut osallistuva havainnointi. Tämän lisäksi aineistoon kuuluu kirjallisia ja kuvallisia dokumentteja case-yrityksen sisältä ja ulkoa.

Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä on käytetty case-tutkimusta, jossa selvitettiin Huoneistokeskus Oy:n visuaalisen yritysidentiteetin osat ja prosessit, käytössä oleva informaatioteknologia sekä näiden liittymäkohdat, kiinnittäen erityisesti huomiota teoriaosassa esille nousseisiin geneerisiin ongelmakohtiin. Aineiston tavoitteena on edustaa tutkimuksen aiheen kannalta olennaisia piirteitä, joiden perusteella voidaan tehdä induktiivisia päätelmiä. Tutkimusmateriaali kerättiin pääasiassa osallistuvaa havainnointia käyttäen.

Tutkimustulokset

Case-yrityksestä löytyi näyttöä suurimmasta osasta teoriaosassa kuvatuista geneerisistä ongelmakohdista. Tutkimustulokset osoittavat, että tietotekniikasta on tullut merkittävä tekijä visuaalisen yritysidentiteetin hallinnassa. Uusi teknologia toisaalta mahdollistaa kokonaan uudet tavat viestiä ja hallita yritysilmettä, mutta toisaalta, hallitsemattomana, se myös voi estää designstandardeja toteutumasta yrityksessä. Jotta tietotekniikan mukanaan tuomat uhat voidaan torjua ja mahdollisuudet hyödyntää, tarvitaan järjestelmä joka hienovaraisesti ja läpinäkyvästi ohjaa työskentelyä siten, että yrityksen visuaaliset standardit toteutuvat ilman että paikallisesta joustavuudesta, nopeudesta ja uusista viestintämahdollisuuksista jouduttaisiin tinkimään. Niinpä tutkimuksen johtopäätöksiin kuuluu suositus elektronisen design management -järjestelmän luomisesta yrityksissä. Elektroninen design management -järjestelmä on työprosesseihin ja tietojärjestelmiin sisältyvä osajärjestelmä, eräänlainen arkkitehtuuri, jolla designstandardit käytännössä toteutetaan.

Avainsanat

design management, tietotekniikka, visuaalinen yritysidentiteetti

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

SISÄLLYSLUETTELO

KUVIEN LUETTELO

SISÄLLYSLUETTELO

1.	Johdanto.....	4
1.1.	Tutkielman tavoite ja ongelmanasetanta	6
1.2.	Tutkielman oletukset ja rajaukset	6
1.3.	Alan aikaisempi tieteellinen keskustelu.....	8
1.4.	Tutkielman rakenne	9
1.5.	Tutkimuksessa käytettävien keskeisten käsitteiden määrittely	9
2.	Visuaalisen yrityskuvan hallinta yrityksessä.....	10
2.1.	Design management -käsite	11
2.1.1.	Design management ja kilpailuetu	13
2.1.2.	Design managementin ja yrityskuvan yhteys.....	15
2.1.3.	Selkeän yrityskuvan hyödyt.....	16
2.2.	Design managementin osa-alueet.....	17
2.2.1.	Yritysidentiteetin elementit	19
2.2.2.	Nimet, merkit ja niiden hierarkiat	19
2.2.3.	Logo ja liikemerkki	20
2.2.4.	Typografia	21
2.2.5.	Tunnusvärit	21
2.2.6.	Audiovisuaaliset tunnukset	22
2.3.	Yritysidentiteettiohjelman laatimisprosessi	22
2.3.1.	Tutkimus, analyysi ja tavoitteiden määrittely.....	23
2.3.2.	Visuaalisen identiteetin kehittäminen.....	25
2.3.3.	Uuden ilmeen julkaiseminen	26
2.3.4.	Käyttö ja seuranta	26
3.	Visuaalisen yritysidentiteetin hallintaan vaikuttavat uudet voimat	28
3.1.	Johtamisympäristön muutokset.....	28
3.2.	Digitaalinen informaatioteknologia.....	29
3.2.1.	Mooren laki	30
3.2.2.	Avainteknologioiden vaikutuskohteet	31
3.3.	Julkaisutoiminnan uudet muodot	34
3.3.1.	Desktop publishing	35
3.3.2.	Elektroninen julkaiseminen	36
3.3.3.	Internet ja World-Wide Web	38
4.	Uusien voimien vaikutus yritysidentiteetin hallintaan.....	40
4.1.	Visuaalisen yritysidentiteetin hallinnan mallit.....	40
4.1.1.	Keskitetyn hallinnan malli	40
4.1.2.	Paikallisen autonomian malli	41

4.2. Yritysidentiteettiohjelmien toteutuksen esteet.....	42
4.3. Elektronisen design managementin malli.....	44
4.4. Yrityksen tietojärjestelmien kehittäminen	46
4.5. Elektronisen design management -järjestelmän kehittäminen.....	47
4.5.1. EDM-järjestelmän kehitysprojekti	47
4.5.2. Muutoksen syvyyden valinta.....	48
5. Empiirinen tutkimus: Informaatioteknologian vaikutus Huoneistokeskus Oy:n visuaalisen identiteetin hallintaan.	49
5.1. Empiirisen tutkimuksen toteuttamisesta.....	50
5.2. Huoneistokeskus Oy	52
5.2.1. Organisaatorakenne.....	53
5.2.2. Liikeidea ja markkinointistrategia.....	54
5.3. Huoneistokeskuksen visuaalinen identiteetti.....	57
5.3.1. Nimi ja nimien hierarkia.....	57
5.3.2. Logo	58
5.3.3. Värimaailma.....	59
5.3.4. Typografia.....	60
5.4. Visuaalisen identiteetin hallinta Huoneistokeskuksessa.....	60
5.4.1. Graafinen ohjeisto.....	61
5.4.2. Työpohjat	61
5.4.3. Markkinointimateriaalin tuotanto	61
5.4.4. Lehti-ilmoitukset	63
5.4.5. Osoitteeton suoramainonta eli ns. jakelut	63
5.5. Informaatioteknologia Huoneistokeskuksessa	64
5.5.1. Vanha tietojärjestelmä.....	65
5.5.2. Visuaalisen yritysidentiteetin hallinnan ongelmat vanhassa järjestelmässä	67
5.5.3. Uusi tietojärjestelmä	72
5.5.4. Uuden tietojärjestelmän mahdollisuudet ja uhat visuaalisen yritysidentiteetin kannalta	75
6. Johtopäätökset	77
7. Lähdeluettelo	84

KUVIEN LUETTELO

Kuva 1. Todellinen arvo vastaan koettu arvo (Porter 1985, 140).....	14
Kuva 2. Design managementin osa-alueet ja yrityksen keskeinen sanoma (Poikolainen et al. 1994, 30).....	18
Kuva 3. Viestimet pääoma- ja teknologiaintensiivisyyden mukaan (SITRA 1989, 99).....	32
Kuva 4. Suurten ja/tai nopeiden muutosten todennäköisyys pääoma- ja teknologiaintensiivisyyden mukaan (SITRA 1989, 98).....	33
Kuva 5. Julkaisutoiminnan luokittelu (SITRA 1990, 100)	34
Kuva 6. Keskitetyn hallinnan malli (Hanna 1993, 43-44).....	41

Kuva 7. Paikallisen autonomian malli	42
Kuva 8. Elektronisen design managementin malli (Hanna 1993, 45)	45
Kuva 9. Asunnonvälityслиikkeen keskeinen sanoma design managementin osa- alueiden nelikentässä.....	56
Kuva 10. Huoneistokeskuksen logo ennen vuoden 1993 ilmeuudistusta.....	59
Kuva 11. Huoneistokeskuksen logo.....	59
Kuva 12. Huoneistokeskuksen nykyinen tietotekniikkaympäristö.....	66
Kuva 13. Huoneistokeskuksen internet-kotisivu versio 3.....	71
Kuva 14. Huoneistokeskuksen uusi tietotekninen infrastruktuuri.....	74
Kuva 15. Tietojärjestelmän ja designstandardien yhteensovittamismahdollisuudet.....	80
Kuva 16. Tietotekniikan ja visuaalisen yritysidentiteetin molemminpuolinen mukauttaminen	80

1. JOHDANTO

Yritysten toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, jotka korostavat yrityskuvan hallinnan osuutta yrityksen menestystekijänä.

Informaatioteknologian kehitys on muuttanut liiketoimintaympäristöä voimakkaasti jo kymmeniä vuosia, ja ne yritykset, jotka ovat ensimmäisinä onnistuneet valjastamaan uusimmat innovaatiot käyttöönsä ovat useimmiten selviytyneet voittajina. Davidow ja Malone esittävät tästä todisteita kirjassaan *The Virtual Corporation* (1992).

Informaatioteknologian kehityksessä voidaan erottaa kolme perusvaihetta: sähköisen tietoliikenteen synty, puolijohde- ja tietokoneteollisuuden synty ja mikroelektroniikan synty.

Telekommunikaation alku ajoittuu jo 1840-luvulla lennättimen keksimiseen (Lovio 1989, 21), mikä mahdollisti maantieteellisesti hajautetun organisaation tehokkaan toiminnan. Myöhemmin joukkoviestimet avasivat markkinoinnille aivan uudet mahdollisuudet myydä tuotteita suurelle väkijoukolle.

Tietojen siirrosta edettiin tietojen käsittelyyn 1940-luvulla, aluksi reikäkorttitekniikalla, ja 50-luvulta lähtien puolijohteiden avulla. Ensimmäinen transistori keksittiin 1947, jonka jälkeen tietojenkäsittelyn kehitys on ollut sidoksissa puolijohteiden kehitykseen. Mikroelektroniikan tultua mukaan kuvaan 70-luvulla ei mikään ole tuntunut pidättelevän kehitystä (Lovio 1989, 24). Vauhti on kiihtynyt jatkuvasti; yhä nopeammat mikroprosessorit ja yhä suurikapasiteettisemmat muistipiirit tulevat markkinoille huimaa tahtia.

Tehon ja muistikapasiteetin kasvu on mahdollistanut alati monimutkaisempien ohjelmien käytön tietokoneissa. Toinen tärkeä kehitysala onkin ollut juuri ohjelmistot; käyttäjäystävällisemmät käyttöjärjestelmät ja monitaitoiset sovellusohjelmat ovat osaltaan muuttaneet maailman tapaa toimia.

Yksi yrityksen sisällä tapahtuva muutos on digitaalteknologian tunkeutuminen toimistoon. Se muuttaa perinteisiä työskentelytapoja. Desktop publishing vaikuttaa olennaisesti yrityksen sisällä tuotettavan painetun viestinnän laatuun, määrään ja työnjakoon. Toisaalta digitaalteknologian kehittyminen tuo mukanaan myös kokonaan uusia mahdollisuuksia viestiä, kun tekstiä, kuvaa ja ääntä voi yhdistellä samaan dokumenttiin. Uuden teknologian avulla yritysviestinnän tuottaminen onnistuu yhä pienemmin pääomapanostuksin, mikä johtaa tuotannon hajautumiseen aluksi ainakin viestintätuotteen sisällön ja ulkoasun luomisen osalta.

Keskitettyjen viestintäresurssien etuna on yrityskuvan hallinnan helppous, kun suhteellisen pienellä joukolla tekijöitä on yhteinen ammattitaito, tavoitteet ja kieli. Siirtyminen keskitetystä tuotannosta hajautettuun vähentää kontrollin mahdollisuuksia, mikä johtaa epäyhtenäiseen viestintään. Tämä muodostaa uudenlaisen uhan yrityskuvalle. Siirtymistä hajautettuun tuotantoon ei kuitenkaan enää voi estää, sillä hajautetun järjestelmän nopeus ja mahdollisuus räätälöintiin ovat etuja, joita ei voi ohittaa. Niinpä informaatioteknologian hajautuminen on ollut yleinen trendi 90-luvulla (Applegate et al. 1996, 361).

Samalla kun informaatio on muuttunut uuden teknologian myötä dynaamiseksi ja yrityskuvan muodostavien palasten tuotanto hajautunut, ovat yritysten tavat hallita visuaalista yritysidentiteettiä pysyneet staattisina. Painetut graafiset ohjeistot, joka on tavallisin tapa hallita yritysidentiteettiä, pölyntyvät käyttämättöminä toimistojen hyllyillä, koska ne eivät ota huomioon asiaan vihkiytymättömien käyttäjien, uusimuotoisten organisaatioiden ja uuden teknologian vaatimuksia.

Näihin ongelmiin on törmännyt myös Huoneistokeskus. Yritys on uuden aikakauden kynnyksellä uudistaessaan koko tietojärjestelmänsä

mukaanlukien koko infrastruktuurin, markkinoinnin tietojärjestelmän ja yksittäiset sovellukset.

1.1. Tutkielman tavoite ja ongelmanasetanta

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää tapoja, joilla yritysjohto voi hyödyntää uutta informaatioteknologiaa visuaalisen yrityskuvan hallintatyössä. Toisin sanoen, millä tavoin tietotekniikka voi palvella design managementia? Tämän tutkimuksen johtopäätöksien avulla yritysjohton tulisi myös pystyä hahmottamaan ne visuaalisen yrityskuvan osa-alueet, joiden suunnittelussa olisi otettava huomioon informaatioteknologian kehitys. Tutkimuksen pääongelma on siis seuraava:

Miten yritysjohton tulisi reagoida informaatioteknologian kehittymiseen visuaalisen yrityskuvan hallinnan kontekstissa?

Yläongelma voidaan jakaa seuraaviin alaongelmiin:

- Mistä osista visuaalinen yrityskuva koostuu? Miten visuaalista yrityskuvaa voidaan hallita?
- Mitä vaatimuksia informaatioteknologinen kehitys asettaa visuaalisen yrityskuvan elementeille? Mitä ongelmia uusi teknologia tuo visuaalisen yrityskuvan hallintaan?
- Miten nämä ongelmat voi saada hallintaan? Minkälainen tulisi nykyaikaisen design management -järjestelmän olla? Minkälainen on teknologian huomioonottava visuaalinen ohjeisto?
- Mitä asioita Huoneistokeskuksen johdon tulee huomoida visuaalisen yritysidentiteetin kannalta tietojärjestelmiä uusittaessa?

1.2. Tutkielman oletukset ja rajaukset

Liiketaloustieteellisen tutkimusperineteen mukaan tässä tutkimuksessa asetetaan etusijalle yrityksen taloudellisen tuloksen maksimointi. Oletetaan, että kaikki muut liikkeenjohton asettamat tavoitteet ovat lopulta vain välitavoitteita ja voiton maksimointi niidenkin

tarkoituksella. Liikkeenjohto on omistajien työkalu ja visuaalinen yritysidentiteetti liikkeenjohdon apukäsite kilpailuedun tavoittelussa.

Perusolettamus tässä tutkimuksessa on, että yhtenäinen ja johdonmukainen yrityskuva on merkittävä kilpailuetu ja näin ollen liiketoiminnan menestystekijä. Oletetaan, että kahdesta samoilla markkinoilla, samoin tuottein, palveluin ja resurssein kilpailevista kahdesta yrityksestä paremmin menestyy se, jolla on parempi tunnettuus ja selkeämpi, positiivinen imago. Myöhemmin tutkielmassa selvitetään hyvän yrityskuvan suomia etuja.

Borja de Mozota (1990, 78) on vetänyt Porterin peruskilpailustrategioista analogian yrityksen designstrategiaan. Kolme perusdesignstrategiaa ovat hänen mukaansa:

- 1 design-kustannusstrategia; jossa muotoilun avulla pyritään kilpailijoita alempiin kustannuksiin
- 2 design-differointistrategia; jossa muotoilua käytetään yrityskuvan ja/tai tuotteiden differointiin, sekä
- 3 design-keskittymisstrategia; jossa muotoilun avulla erikoistutaan kapean markkinasektorin "hovituottajaksi".

Tässä tutkimuksessa oletetaan yrityksen käyttävän ensisijaisesti design-differointistrategiaa kilpailuedun saavuttamiseen. Näin ollen tutkimuksessa painottuvat viestintään liittyvät seikat. Lisäarvo saadaan tuote- ja yrityskuvaan liittyvistä käsityksistä ja viesteistä.

Tässä tutkimuksessa ei oteta yksityiskohtaisesti kantaa siihen, millainen yrityskuva millekin yritykselle sopii tai vaikkapa siihen, minkälainen on hyvä liikemerkki. Sen sijaan tämän tutkimus kiinnittää huomiota siihen, mitä asioita yrityskuvaelementtien suunnittelussa ja yrityksen visuaalisen identiteetin johtamisessa on huomioitava, jotta informaatioteknologian mukanaan tuomat vaatimukset tulee täytettyä.

Design managementin osa-alueista käsittelyn ulkopuolelle rajataan pääosin tuotemuotoilu ja arkkitehtoninen ympäristösuunnittelu, sekä käyttäytyminen kokonaisuudessaan.

1.3. Alan aikaisempi tieteellinen keskustelu

Alalla käyty aikaisempi keskustelu on eriytynyttä: toisaalla on design management -keskustelu ja toisaalla informaatioteknologiaa käsittelevä keskustelu.

Tuoreissa design management -aiheisissa julkaisuissa sivutaan joissain kohdin tietotekniikan kehityksen tuomia vaatimuksia yrityskuvan eri elementeille. Näin tekevät esimerkiksi Poikolainen et al. (1994) sekä Peppel (1993) multimediaa käsittelevässä ja Davis (1992) graafisten suunnittelijoiden koulutusta käsittelevässä artikkeleissaan.

Aihepiirin tieteellinen käsittely on ollut vähäistä. Tämän tutkielman aiheesta ovat kirjoittaneet normatiivisia artikkeleita Jennings (1994) ja Hanna (1993). Molemmat päätyvät myös käytännön toimintaehdotuksiin. Näitä artikkeleita käsitellään lähemmin luvussa 5.

Yleisestikin ottaen design management -kirjallisuus on lähinnä normatiivista. Tieteellisempää otetta löytyy oikeastaan vain satunnaisista artikkeleista liikkeenjohtoa käsittelevissä aikakauskirjoissa. Mark Oakleyn toimittamassa kirjassa Design Management A Handbook of Issues and Methods (1990) on joukko tieteen mitat täyttäviä artikkeleita. Cooper ja Press (1995) ovat kirjoittaneet yleiskatsauksen aiheesta, kohderyhmänään design managementin toteuttajat, joilla ei ole taideteollista koulutusta. Tämänkin kirjan ote on varsin normatiivinen, mutta tekstiä voi silti pitää tieteellisenä. Suomalaiset kirjat ovat puhtaasti oppikirjoja tai toimintaohjekokoelmia.

Informaatioteknologian kehityksestä on saatavilla paljon tietoa, mutta tämän tutkielman käsittelemään ongelmakenttään asti ei insinööritietovoittoisessa kirjallisuudessa ei päästä.

Liikkeenjohdollekaan suunnatuissa informaatioteknologiaa käsittelevissä teksteissä ei juuri käsitellä tämän tutkielman aihetta. Tyypillisesti näissä käsitellään informaatiojärjestelmien rakennetta, tietohallintoa ja sen sovelluksia (esimerkiksi Applegate et al. 1996 ja Wainright et al. 1994). Tietokannat ja johdon sekä markkinoinnin tukijärjestelmät saavuttavat merkittävän roolin useissa teksteissä. Teknologiakirjallisuus tarjoaa tyydyttävästi tietoa tiedonvälityksen tulevaisuudesta, mutta tuoreimmat näkemykset alati kehittyvästä alasta löytää satunnaisista lehtiartikkeleista.

1.4. Tutkielman rakenne

Luku 6 sisältää empiirisen tutkimuksen, joka perustuu lukuihin 3, 4 ja 5. Luvussa 7 esitetään tutkimuksen perusteella tehtyt johtopäätökset ja vastataan niiden perusteella tutkimusongelmaan.

Luvussa 3 selvitetään visuaalisen yrityskuvan hallinnan teoriaa. Luku 4 on katsaus kirjallisuudesta saatavaan tietoon yrityskuvaan vaikuttavasta informaatioteknologiasta. Luku 5 vetää yhteen kahden edeltävän luvun asiat liikkeenjohdon kontekstissa ja esittää näkemyksiä toimenpiteistä.

1.5. Tutkimuksessa käytettävien keskeisten käsitteiden määrittely

Design management -termillä tarkoitetaan yrityksen visuaalisten suunnittelutoimintojen organisoimista ja johtamista.

Yritysidentiteetti on yrityksen itsensä tunnistama kuva tai käsitys itsestään ja toimintatavoistaan. Koska yritys itsessään ei ajattele kuten yksittäinen ihminen, on yritysidentiteetti kollektiivinen käsitys, jota voidaan mitata eri mittarein. Tulos on kuitenkin aina sidoksissa siihen, keneltä kysytään. Yritysidentiteetti siis tavallaan vastaa yrityksessä vallitsevaa subjektiivista todellisuutta.

Profiloinnilla yritys tuo esiin haluamansa yritysidentiteetin piirteet. Profilointi on siis toiminnan aluetta, lähetetty kuva yrityksestä toivottujen vaikutusten aikaansaamiseksi (Poikolainen et al. 1994, 27).

Imago eli yrityskuva on sidos- tai kohderyhmien omassa keskuudessaan luoma mielikuva yrityksestä. Se on profiloinnin ja vastaanottajan asenteiden, luulojen sekä vaihtelevien tulkintojen yhteistulos. Imago on mitattavissa kuten identiteetti.

Visuaalinen yritysidentiteetti ja visuaalinen yrityskuva ovat samat kuin yritysidentiteetti ja yrityskuva, mutta vain visuaaliset seikat huomioiden.

Yrityskuvadesign ja yrityskuvagrafiikka ovat yhteisnimitys yrityksen graafisille peruselementeille eli graafisille tunnuksille; liikemerkille, logotyypille, typografialle ja värijärjestelmälle.

Informaatioteknologialla tarkoitetaan sitä tietoa, osaamista ja metodeja joilla voidaan käsitellä, tallentaa ja siirtää tietoa. Se käsittää siis niin tietotekniikan kuin viestintätekniikankin osaamisen.

2. VISUAALISEN YRITYSKUVAN HALLINTA YRITYKSESSÄ

"In the 1960s and 1970s, possession alone was sufficient. But nowadays the concept of ideal homes stuffed with material goods doesn't work. Now that most people have a full pantry of electronic wonders, people are working for meaning beyond the fact of possession."

Näin on lausunut eräs amerikkalainen mainonnan ammattilainen nykyaikaisen kuluttajan tarpeista (Cooper & Press 1995, 15). Kulutusyhteiskuntaan siirryttäessä yhteiskunnallinen status alkoi heijastua yhä enemmän sen mukaan, miten paljon ja kuinka kalliita tuotteita ja palveluita kulutetaan. Tuotteen käyttöarvosta (funktionaalisuudesta) tuli vähemmän tärkeää kuin niiden vaihtoarvosta (hinnasta). Vähitellen vaihtoarvon on korvannut tuotteen symbolinen arvo; tuote symbolien ja viestien pakettina, josta voi nauttia

ja jolla kuluttaja voi viestiä omaa yksilöllistä identiteettiään muille (Cooper & Press 1995, 15).

Nämä muutokset heijastelevat nopeasti muuttuvaa ja yhä monimutkaisempaa sosiaalista järjestystä, joka korostaa identiteetin ja imagon merkitystä yhteiskunnassa. Alvesson (1990, 379-385) löytää seuraavia syitä imagon merkityksen korostumiseen yli substantiivisten seikkojen:

- Kulttuurimuutokset: yhteiskunnan moniarvoistuminen, yksilöiden lisääntynyt subjektiivisuus ja narsismi.
- Yhteiskunnan lisääntynyt kompleksisuus ja turbulenssi: yksilöiden ja heihin vaikuttavien organisaatioiden välisen etäisyyden kasvu, informaation välillisyyys sekä työn ja sen tulosten yhdistämisen vaikeus.
- Palvelusektorin laajeneminen: aineettomien tuotteiden yleistuminen.
- Joukkotiedotusvälineiden merkityksen kasvu

2.1. Design management -käsite

Mitä design management sitten on? Sanaparille on yritetty perisuomalaiseen tapaan keksiä luontevaa suomenkielistä vastinetta, joka vastaisi mahdollisimman hyvin sen todellista olemusta. Muotoilujohtaminen-sanaa voi pitää harhaanjohtavana, koska se tuo mieleen vain yhden design managementin osa-alueen, tuotemuotoilun johtamisen. Design sanan etymologinen kanta on latinan *designare*, mikä tarkoittaa jonkin merkitsemistä omalla merkillään, eli allekirjoittamista. Designissä on siis läsnä paitsi toiminta ja toimintajälki, myös itse toimija (Vainio 1994, 95). Nykyenglannin design tarkoittaa paitsi konkreettisten esineiden muotoilua, myös suunnittelua ylipäänsä. Liiketaloustieteellisessä kontekstissa ja design management -sanaparissa design tarkoittaa kaikkea visuaalista suunnittelua yrityksessä tai organisaatiossa, mutta ei esimerkiksi organisaatiorakenteen suunnittelua.

Myös management-sanan kääntäminen suoraan johtamiseksi johtaa liian suppeaan tulkintaan. Collins Gem English Dictionary (1987, 325) määrittelee sanan seuraavasti:

manage be in charge of, administer; succeed in doing; control; handle, cope with; conduct, carry on; persuade

management those who manage, as board of directors etc.; administration; skilful use of means; conduct

Paitsi johtamista, tarkoittaa management myös asioiden hallintaa, hoitamista, junailua, eikä sanalla ole yhtä voimakasta liikkeenjohdon luokkaan viittaavaa merkitystä kuin suomenkielen johtaminen-sanalla (Vainio 1994, 97). Yrityskuvajohtamista ja yritysmuotoilua on ehdotettu käännöksiksi, mutta koska design management ei ole uusi johtamisteoria eikä organisaation rakentamisprosessi, on järkevää pitäytyä englanninkielisissä termisse, joka on jo kohtuullisen hyvin vakiinnuttanut paikkansa liiketaloustieteellisessä kielenkäytössä.

Alvessonin ja Bergin (1992, 166) mukaan yritysidentiteetin hallinnassa voidaan hyödyntää yrityksen symbolisia resursseja. Symboliset resurssit ovat heidän mukaansa symboleita, metaforia, käsitteitä ja kuvia, eli kulttuurin ilmentymiä. Koska design managementissä on pitkälti kysymys visuaalisten kulttuurin ilmentymien hallinnasta, tarjoaa se yritysjohdolle yhden näkökulman jonka avulla edellä mainitut yhteiskunnan muutokset saadaan hallintaan ja palvelemaan yrityksen päämääriä.

Design management on toimintaa, prosessi, jolla yritysidentiteettiä hallitaan halutun yrityskuvan saavuttamiseksi. Prosessin tehtävänä on saada aikaan yrityksen perimmäisiä päämääriä palveleva yritysidentiteetti ja tuotteisto, joiden ansiosta kohderyhmille muodostuu laadukas kuva yrityksestä ja sen tuotteista. Design management luo lisäarvoja, joiden ansiosta yritys erottuu kilpailijoistaan; yritys ja sen tuotteet muistetaan, tunnistetaan ja otetaan

huomioon valintoja tehtäessä. Design management voi olla myös ajattelutapa, näkökulma yrityksen johtamiseen. Keskeisiä asioita yritysjohdon kannalta ovat (Poikolainen et al. 1994, 24):

- yrityskuva ja sen johdonmukainen hallinta
- design-voimavarojen käyttö niin, että kaikki se on hallinnassa, mikä yrityksestä näkyy käyttäytymisenä tai visuaalisina havaintoina
- hallittu yrityskuva tukee yrityksen varsinaisten tavoitteiden saavuttamista

2.1.1. *Design management ja kilpailuetu*

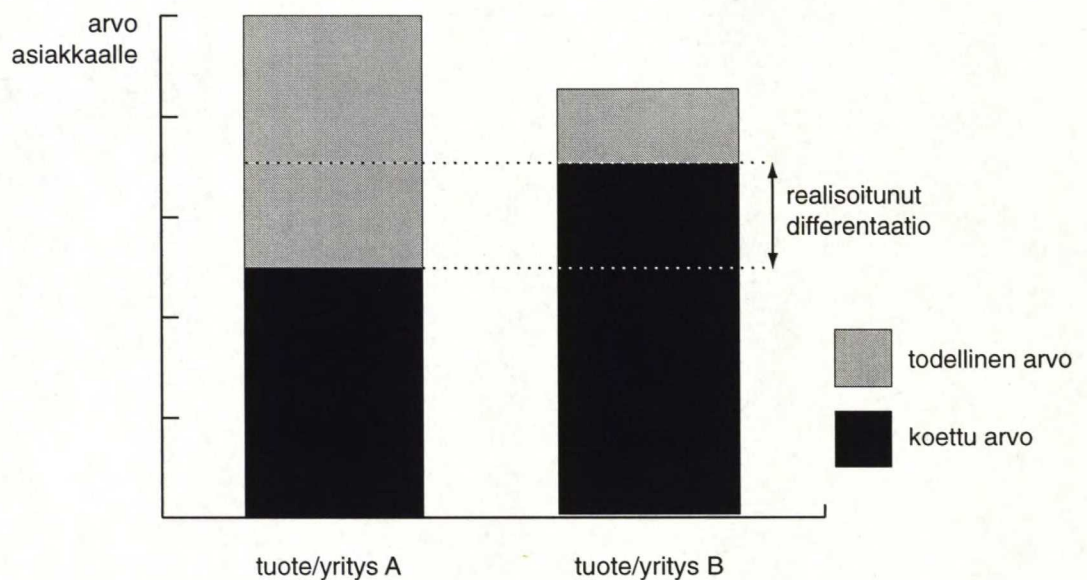
Yritysten taloudellisen voiton tavoittelussa on perimmäisenä tavoitteena saada ostaja valitsemaan yrityksen tuote tai palvelu. Porterin (1985, 3) mukaan yrityksen kilpailuedussa on pohjimmiltaan kysymys yrityksen ostajalleen tuottamasta arvosta, joka ylittää yritykselle sen luomisesta aiheutuvat kustannukset. Arvo on se, minkä ostajat ovat valmiita maksamaan, ja ylivoimainen arvo voidaan saavuttaa joko tarjoamalla kilpailijoiden kanssa yhtä suuret hyödyt alempaan hintaan, tai tarjoamalla ainutlaatuiset hyödyt, jotka ylittävät korkeamman hinnan. Niinpä on olemassa kaksi perusstrategiaa kilpailuedun saavuttamiseksi: kustannusjohtajuus ja differointi.

Design managementissa suurelta osin kysymys differoinnista. Ostajilla on yleensä vaikeuksia arvioida yrityksen tuottamaan arvoa etukäteen. Niinpä he tekevät johtopäätöksiä yrityksen heille tuottamasta arvosta arvoviestien avulla. Arvoviestit voivat olla esimerkiksi mainontaa, mainetta, pakkauksia, ammattimaisuutta, toimitilojen houkuttelevuutta. Jotkut arvosignaalit kuvastavat yrityksen meneillään olevaa toimintaa ja toiset yritykselle kerääntynyttä goodwilliä tai mainetta.

Ostajat eivät ole valmiita maksamaan arvosta, jota he eivät huomaa tai koe. Arvon viestiminen on siten kilpailuedun kannalta ensiarvoisen tärkeää. Yrityksen saama lisähinta kuvastaa sekä yrityksen ostajalle tuottamaa todellista käyttöarvoa ja sitä, kuinka ostaja tämän arvon

kokee (Porter 1985, 138-139). Kuva 1 esittää todellisen arvon ja koetun arvon suhdetta. Mikäli yritys ei viesti riittävän tehokkaasti ostajalle tuottamaansa arvoa, ei se kykene realisoimaan ansaitsemaansa hinnanlisää. Yritys B saa tuotteestaan paremman hinnan kuin A, vaikka sen tuottama todellinen arvo on pienempi. Ostaja ei tunnista yrityksen A tarjoamia lisäarvoja.

Kuva 1. Todellinen arvo vastaan koettu arvo (Porter 1985, 140)



Ostokriteerit voidaan edellisen perusteella jakaa kahteen luokkaan: käyttökriteereihin ja viestimiskriteereihin (Porter 1985, 142).

Käyttökriteerit ovat ostokriteerejä, joiden taustalla ovat ostosta ostajalle aiheutuvat todelliset käytännön hyödyt. Näitä ovat esimerkiksi tuotteen laatu, ominaisuudet ja toimitusaika. Viestimiskriteerit taas mittaavat sitä, miten ostajat kokevat arvon olemassaolon. Viestimiskriteereihin kuuluvat esimerkiksi mainonta, toimitilojen houkuttelevuus ja visuaalinen yritysidentiteetti.

Viestimiskriteerit ovat näin ollen design managementin vaikutusmaastoa. Design management -työn tuloksena on laadukas kuva yrityksestä ja sen tuotteista. Tavoitteena on tuoda yrityksen tuottama lisäarvo ostajan tietoisuuteen. Visuaalisin keinoin on mahdollista viestiä arvoja erityisen tehokkaasti.

Viestimiskriteerien painoarvo on sitä suurempi mitä lähempänä kilpailevien tuotteiden käyttökriteerit ovat toisiaan, tai mitä vähemmän tietoa käyttökriteereistä on ennen ostopäätöstä saatavilla – kuten palveluiden kohdalla on asian laita.

2.1.2. *Design managementin ja yrityskuvaan yhteys*

1950-luvun lopulla alkoi USA:ssa yleistyä ajatusmalli, jonka mukaan tuotteilla (tuotemerkeillä) imago ja persoonallisuus. Yksi tämän idean aikaisista hyödyntäjistä oli David Ogilvy. Hänen pääperiaatteensa oli, että ihmiset eivät osta tuotetta vaan tuotemerkkejä. Jokaisella hänen mainostamistaan tuotteista oli oma, kohderyhmän mukaan määritelty persoonallisuutensa. Ogilvyn idea siitä, että tuotemerkeillä on persoonallisuus voidaan helposti yleistää koskemaan myös yrityksiä (Dowling 1993, 101).

Ihmisille asiat ovat aina sitä, miltä ne näyttävät, ja niinpä yrityksille on tärkeätä saada asiat näyttämään siltä, mikä on yrityksen edun mukaista ostopäätöksiä ajatellen (Rope 1986, 124). Petoksella on kuitenkin lyhyet jäljet. Yrityksen lähettämät viestit ovat vain houkutuksia ja lupauksia, jotka yrityksen on lopullisesti lunastettava tuotteidensa ja palveluidensa laadulla. Siten visuaalisuuteen panostaminen tuottaa välittömästi laadun ylläpitämisen velvoitteen (Pellinen 1990, 73). Mutta tuotteen sisältämä hyöty ja laatu eivät myöskään saa jäädä piiloon. Laatu jota ei tunnisteta laaduksi ei ole mitään laatua. Edut jotka jäävät piiloon eivät ole etuja (Mollerup 1988, 112).

Yrityskuva on julkinen mielipide yrityksestä, sen tuotteista ja toiminnasta. Sinänsä se on abstrakti käsite, mutta sen syntymiseen ja lujittumiseen merkitsevästi vaikuttavat tekijät ovat visuaalisia. Yritys säteilee jatkuvasti ympäristöönsä ja sidosryhmiinsä viestejä, joista useimmat ja havainto-opin perusteella lakien mukaisesti tehokkaimmat ovat nimenomaan nähdyn perusteella arvioitavia (Pellinen 1990, 73). Tutkimusten mukaan noin 70–80% tekemistään havainnoista asiakas

tekee silmillään. Tämä lisää graafisen designin merkitystä yrityskuvalle, sillä graafinen design on erinomainen väline laatumielikuvien, arvojen ja identiteetin luomiseen (Ruuhinen 1989, 47). Yritys ikäänkuin alkaa olla olemassa julkisessa tietoisuudessa vasta kun se viestii itsestään ikonisin tunnuksin eli merkillään, logotyypillään, väreillään – eli yrityksen visuaalisen identiteettiohjelman ohjelman mukaisin peruselementein (Pellinen 1990, 75).

2.1.3. *Selkeän yrityskuvan hyödyt*

Mielikuva on enemmän kuin todellisuus. Kuten edellä Kuva 1 osoittaa, on käsite koettu arvo keskeinen; mitä asiakas tai muu kohdehenkilö kokee saavansa. Kun kiristyneillä markkinoilla useilla valmistajilla tai palveluntarjoalla on mahdollisuus saada tuotteen funktionaaliset ominaisuudet samalle tasolle, voittaa kilpailun se, joka pystyy sen lisäksi synnyttämään tuotteelleen lisäarvoa (Poikolainen et al. 1994, 39). Lisäarvo voi olla statusta tai sitten se yksinkertaisesti on todella sitä, että yritys saa tuotteen asiakkaalle aikaansaamat hyödyt paremmin esille.

Yrityskuvalla on merkitystä, kun sidosryhmiin kuuluvat tekevät yrityksen toimintaan vaikuttavia päätöksiä. Päätöksentekoprosessi on monilta osiltaan looginen ajatus- ja toimintaketju, joka sisältää esimerkiksi tiedonhankintaa ja vertailua. Kuitenkin esimerkiksi perinteisillä palvelualoilla vertailu on lähes mahdotonta. Palvelu on ensin koettava, riski on otettava, ja vasta sitten voi koetun laadun arvioida. Siksi mielikuvien merkitys palveluiden ostopäätöksissä on suuri. Myös tuotannolliset yritykset ovat joutumassa tilanteeseen, jossa monelta osin on opittava ”the new rule of services”. Perinteinen jako tuotannollisiin ja palveluyrityksiin hämärtyy, kun tuotteet samankaltaistuvat, markkinat kansainvälistyvät, ja tekninen kehitys vie yhä nopeammin innovaatiohyödyn. Siksi jokainen yritys on palveluyritys, ja siksi yrityskuvan merkitys päätöksenteon osana ulottuu kaikille aloille (Markkanen & Andelmin 1991, 83).

Hallittu ja hyvä yrityskuva vaikuttaa positiivisesti paitsi ostopäätöksiin, myös muihin asioihin yrityksessä (Rope 1986, 130):

- Yrityskuva vaikuttaa ihmisten suhtautumiseen yrityksen viestintään; jos ihmisellä on negatiivinen asenne yritystä kohtaan, sen viestintä torjutaan. Vastaavasti ”hyvän” yrityksen viestintää suorastaan haetaan.
- Koska ihmiset tekevät päätöksiä myös emotionaalisella tasolla, on tärkeätä, että edellytykset yritykselle suosiollisten ostopäätösten tekemiselle myös tällä tasolla saavutetaan.
- Hyvä mielikuva mahdollistaa katteellisemman hinnoittelun. Tuotteen erilaistaminen parantaa yrityksen hintajoustoa. Tuotteen hinta muodostuu siitä mielikuvasta, minkä arvoiseksi asiakas tuotteen kokee.
- Hyvä mielikuva mahdollistaa pitkällä aikavälillä pienemmät markkinointipanokset myytä yksikköä kohden. Yrityksen ei tarvitse jatkuvasti mainonnalla tai hinnanalennuksilla houkutella asiakkaita tuotteittensa ostoon, vaan ihmiset ostavat luonnostaan siltä yritykseltä, jonka tuotteet he mieltävät hyväksi.
- Mielikuvalla on erittäin suuri merkitys hyvän henkilöstön saamiseksi yritykseen. Ihmiset ovat halukkaita työskentelemään yrityksessä, jolla on hyvä mielikuva. Tämä puolestaan vaikuttaa yrityksen mahdollisuuksiin saada tasokasta toimintaa aikaan, mikä taas johtaa hyvän mielikuvan syntymiseen yrityksestä. Kyseessä on siis hyvä kehä.

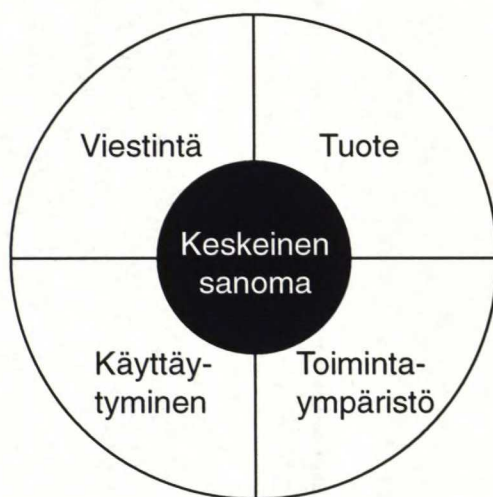
2.2. Design managementin osa-alueet

Eri kirjoittajilla on eri näkemykset design managementin osa-alueista. Poikolaisen et al. (1994, 30) mukaan design managementin osa-alueet ovat tuote, viestintä, toimintaympäristö ja käyttäytyminen (ks. Kuva 2). Näiden alueiden painotus vaihtelee yritys- ja tuotekohtaisesti. Joidenkin yritysten keskeisen sanoman tärkein viestintäkanava on tuote itse. Tällöin design management -prosessissa on keskeistä rakentaa tuotteen ympärille merkkejä ja merkityksiä.

Toimintaympäristö saa suurimman painoarvon kun tuote on palvelu, joka ei ole kovin henkilökohtainen. Tällaisia ovat esimerkiksi kauppaketjut, tavaratalot ja hotellit. Yrityksen tuote tarjotaan

asiakkaalle ympäristötekijöiden kuten miljöön, äänien, värien ja tuoksujen kautta. Käyttäytyminen ovat keskeisessä osassa silloin, kun palvelullaan todella henkilökohtaisesti. Tällöin kysymyksessä voivat olla myös arkaluontoiset asiat: poliisi, pankki, konsulttipalvelut tai terveydenhoito.

Kuva 2. Design managementin osa-alueet ja yrityksen keskeinen sanoma (Poikolainen et al. 1994, 30)



Viestintä on keskeisessä asemassa silloin, kun mielikuvat ovat tärkein yhteys yrityksen ja sidosryhmien välillä. Silloin on useimmiten kysymys perinteisistä massatuotteista, joille voi rakentaa imua voimakkaan mainonnan avulla. Tuotteet saattavat sisältönsä puolesta olla lähes samanlaisia kuin kilpailijat. Esimerkkejä ovat shampoot, virvoitusjuomat ja perheautot. Tällaiset jaot ovat kuitenkin aina kärjistettyjä, sillä vaikka painopisteet vaihtelevat, on kaikilla alueilla aina oma merkityksensä (Poikolainen et al. 1994, 31). Pohjimmiltaan design managementissa on aina kysymys viestinnän hallinnasta, vain viestin välittävä "media" muuttuu painotusten mukaan.

Jotkut kirjoittajat eivät ota käyttäytymistä design managementin sateenvarjon alle, vaan katsovat design managementin olevan vain visuaalisten elementtien hallintaa. Peter Gorb jakaa design

management-työskentelyn neljään osa-alueeseen ammatillisen design-työskentelyn kohteen mukaan (Cooper & Press 1995, 28):

- 1 Tuotedesign
- 2 Toimintaympäristödesign
- 3 Informaatiodesign
- 4 Yritysidentiteettidesign

Informaatiodesignilla Gorb tarkoittaa erilaisten kommunikaatiotapojen vaatimaa visuaalista suunnittelua. Tähän kuuluvat esimerkiksi mainonnan, käsikirjojen ja vuosikertomusten suunnittelu.

Informaatiodesign on hyvin lähellä graafisen designin käsitettä, kuten on myös yritysidentiteettidesign. Yritysidentiteettidesign integroi muut osa-alueet yhtenäisiä linjaa noudattavaksi, laatua henkiväksi kokonaisviestinnäksi.

2.2.1. *Yritysidentiteetin elementit*

Yritysidentiteetti muodostuu erilaisista elementeistä, joiden avulla viestimällä tapahtuu yrityksen profilointi. Elementtien avulla rakentuu yrityskuva, ne ovat symboleita joiden avulla yritys kertoo mikä se on, mitä se tekee ja mihin se pyrkii.

Nimi on yrityksen, yhteisön, tuotteen tai palvelun keskeinen tunnus, sen identiteetin verbaalinen symboli. Logo ja liikemerkki visualisoivat nimen ja yrityksen. Graafinen tyyli ja typografia edistävät viestien hallittua ja yhdenmukaista näkymistä. Audiovisuaaliset tunnukset, kuten äänilogo, tekevät yrityksestä tunnistetavan myös ääneen ja liikkuvaan kuvaan perustuvissa medioissa (Poikolainen et al. 1994, 96).

2.2.2. *Nimet, merkit ja niiden hierarkiat*

Nimi on yritykselle tärkeää omaisuutta. Parhaimmillaan se voi kertoa paljon yrityksen tavoitteista tai toiminnasta, vaikkei se olisi vielä

muutoin tunnettu. Se on viestinnän keskeinen elementti, oli kysessä tuote, palvelu tai koko yritys. Tuotemerkki eli brandi on nimen jalostuneempi versio, jossa nimelle ja merkille on viestinnän ja toiminnan kautta rakennettu haluttu sisältö kohderyhmän mieleen. Tuotemerkin ulospäin näkyvät osat ovat yleensä nimi ja sen graafinen asu (logotyyppi) tai graafinen tunnus. Tuotemerkki erottaa merkkituotteen muista vastaavista tuotteista (Poikolainen et al. 1994, 96-100).

Yhtiöt voivat jakautua toimialoihin, yritysryhmiin, tytäryhtiöihin, palveluyksiköihin, osastoihin, toimipisteisiin jne. Yritysjohdon on päätettävä, miten tällaiset jaot näkyvät julkisuudessa: halutaanko näkyä yhtenä yksikkönä (monoliittinen identiteetti), vaiko monena yhteenkuuluvana yksikkönä tai täysin erillisinä yksiköinä. Samalla tavalla myös tuotemerkit vaativat oman hierarkisen identiteettirakenteensa (Poikolainen et al. 1994, 35-39).

2.2.3. *Logo ja liikemerkki*

Logotyyppillä eli logolla tarkoitetaan yrityksen nimen vakiintunutta esitystapaa ja se sisältää typografian, suhteet ja värit. Visuaalinen symboli, jota käytetään yrityksen nimen yhteydessä on nimeltään liikemerkki. Joissain tapauksissa logo ja liikemerkki ovat sellaiset, että niitä ei voi erottaa toisistaan, ja niinpä arkikielessä näitä kahta käsitettä erheellisesti käsitellään synonyymeinä (Poikolainen et al. 1994, 100).

Vakiintuneet ja tunnetut logot ovat menestyville yrityksille arvokasta pääomaa, ja niiden johdonmukainen ja oikea käyttö viestinnässä ovat pääoman säilymisen kannalta hyvin tärkeitä asioita. Toisaalta visuaalisten mieltymysten muuttuessa tulee joskus ajankohtaiseksi uusia vakiintunutkin logo, jotta positiiviset mielleyhtymät liittyisivät yritykseen tai tuotteeseen.

2.2.4. *Typografia*

Typografialla tarkoitetaan sitä osaa painotuotteen muotoilusta, joka luodaan typografista aineistoa ja välineistöä käyttämällä. Siihen sisältyy kirjasimen valinta, ladelman muotoilu ja vierusten määrittely. Myös paperin laadun ja värin sekä kuvituksen valinta ovat osa typografista suunnittelua (Loiri & Juholin 1998, 32). Yhtenäiseen graafiseen linjaan pyrkivä yritys valitsee yleensä käyttöönsä yhden tai kaksi kirjasintyyppiä, joita käytetään johdonmukaisesti eri tilanteissa. Loiri & Juholin (1998, 136) suosittelevat yrityksille kahden kirjasintyyppin mallia, jossa toinen kirjasin on groteskityyppi ja toinen antiikva, joka yleensä on luettavuudeltaan parempi pitkissä ladelmassa. Groteski taas toimii paremmin otsikoissa ja lyhyissä mainosteksteissä.

Tunnistettavuus ja tiettyyn yritykseen identifioituminen voi rakentua yhden tietyn kirjasimen varaan tai yhtä hyvin vaikka kahden johdonmukaisesti yhdessä esiintyvän kirjasimen varaan. Myös tyhjän tilan ja kuvien asettelu kuuluvat yrityksen graafisen linjan piiriin. Kokonaistypografian on oltava sopusoinnussa yrityksen luonteen ja keskeisen sanoman kanssa (Poikolainen et al. 1994, 106). Vaikka typografialla onkin design managementia ajatellen yrityksen tunnistettavuuteen liittyvä funktio, on typografian tavoite ennen muuta hyvä luettavuus.

Kirjaimen valinnan lisäksi typografisia valintoja ovat kirjasinkoot, ladontatiheys, rivivälistykset, rivien pituudet, palstoitus, rivien tasaus, korosteet sekä tyhjän tilan, tekstin ja kuvien sommittelu (Barrett 1995, 18).

2.2.5. *Tunnusvärit*

Väreillä on kautta aikojen viestitty ihmisten yhteenkuuluvuutta. Valtiot, heimot ja suvut ovat käyttäneet tunnuksenaan värejä tai väriyhdistelmiä lipuissa ja vaatteissa. Pitkälle vietyjä esimerkkejä löytyy vaikkapa lähihistoriastamme; Neuvostoliitto ja Hitlerin Saksa hyödynsivät värejä

ja merkkejä erityisen tehokkaasti (Turner 1990, 31). Tekninen kehitys lisää värien merkitystä ja käyttömahdollisuuksia julkaisuissa.

Yrityskuvan luomiseen värit ovat hyvä työkalu; yritys voi sitoa tietyn värin tai väriyhdistelmän itseensä käyttämällä sitä johdonmukaisesti tunnuksenaan eri tilanteissa.

Tunnusvärejä valittaessa tulee niiden tunnesisällön lisäksi ottaa huomioon julkaisutekniikan mahdollisuudet ja rajoitukset. Eri värijärjestelmistä on löydettävä yksilöidyt vastineet tunnusväreille. Logoa suunniteltaessa on värillisyyden lisäksi otettava huomioon myös mustavalkoiset sovellukset ja erilaiset taustavärit (Poikolainen et al. 1994, 103-104).

2.2.6. *Audiovisuaaliset tunnukset*

Logoa pitäisi voida soveltaa myös audiovisuaalisiin tarkoituksiin, ja siksi logoa ja liikemerkkiä ei kannata suunnitella staattisiksi ja vain paperilla toimiviksi. Liikkeen ja äänen avulla voidaan logon ja liikemerkin tunnistettavuutta nostaa dramaattisesti. Äänilogo on tarpeellinen silloin, kun viestitään radiossa tai muussa äänimainosvälineessä. Kun tällainen viestintä on toistuvaa, on myös suunnitella yritykselle auditiivinen linja eli tapa sanoa asiat (Poikolainen et al. 1994, 120).

2.3. Yritysidentiteettiohjelman laatimisprosessi

Yritysidentiteettiohjelman suunnittelu ja toteutus voidaan nähdä ongelmanratkaisuprosessina, joka koostuu seuraavista vaiheista (yhdisteltynä Olins 1990a, 40 ja Mollerup 1985, 9):

1. Tutkimus, analyysi ja tavoitteiden määrittely.
2. Visuaalisen identiteetin kehittäminen.
3. Uuden ilmeen julkaiseminen.

4. Käyttö ja seuranta.

2.3.1. *Tutkimus, analyysi ja tavoitteiden määrittely*

Identiteettiohjelman toteutuksella on onnistuakseen oltava paras mahdollinen organisaation tuki takanaan. Mollerup (1985, 20) suosittelee horisontaalisesti rakennettua työryhmää, jonka jäsenet edustavat yrityksen tärkeitä toimintasektoreita ja hallinnollisia osia. Vaikka tällaisen demokraattisen projektiryhmän työskentely saattaa olla hidasta ja turhauttavaa, luo yhteistyö kollektiivista asiantuntemusta ja sitouttaa yrityksen eri osat tehokkaammin muutokseen.

Työryhmän varsinaisen asiantuntijan, joka yleensä on graafinen suunnittelija tai mieluummin yritysidentiteetikonsultti, kannattaa olla mukana työssä alusta asti. Näin hän saa vahvan tuntuman yrityksessä vallitsevaan todellisuuteen ja standardien käytännön toteuttajiin ja toisaalta voi alusta asti tuoda projektiryhmään uusia raikkaita ideoita ja auttaa yrityksen edustajia näkemään vanhat ongelmat uudessa valossa.

Yrityksen graafisen ilmeen suunnittelun tulee lähteä tavoitteiden määrittelystä. Mihin ilmeellä pyritään? Tämä on yhteydessä kiinteästi yrityksen liikeideaan ja strategiaan. Ilmeen tulee olla yrityksen identiteetin mukainen, joten ohjelman kehittämistä varten on tehtävä tutkimustyötä yritysidentiteettiin ja yrityskuvaan liittyen. Vasta huolellisen tutkimuksen ja analysoinnin avulla voi yritysidentiteettityöryhmä asettaa visuaaliselle ilmeelle tavoitteet ja päättää, mihin elementteihin ilme ulotetaan.

Graafisten elementtien identifioinnilla saadaan kokonaisvaltainen käsitys nykyisen graafisen materiaalin toimivuudesta käyttökohteissaan. Lisäksi näytteet nykyisestä graafisesta materiaalista toimivat muistutuksena kaikista mahdollisen uuden graafisen ohjelman tuleista käyttökohteista. Voidaan myös määritellä kohteet, joihin uutta graafista

ohjelmaa ei voida soveltaa niiden erityispiirteiden tai kustannussyiden vuoksi (Mollerup 1985, 12).

Tutkimukseen tulisi kuulua haastattelut yrityksen sisällä, sekä ulkoinen yrityskuvatutkimus. Lisäksi tarvitaan designtarkastus (design audit), jossa tutkitaan mitä design management -elementtejä yrityksessä hyödynnetään ja miten. Skaalan tulee ulottua paitsi yritysgrafiikkaan myös tuotteisiin ja ympäristöön. Tarkastus voi ulottua myös muuhun viestintään ja käyttäytymiseen organisaatiossa (Olins 1990a, 41). Design audit tulisi ulottaa organisaation kaikille tasoille aina fyysisistä artefakteista yrityksen ympäristöstä kumpuaviin vaatimuksiin.

Cooper & Press (1994, 213) erottavat neljä organisaation tasoa joille tarkastuksen tulisi ulottua:

1. Yrityksen ympäristön asiat jotka vaikuttavat yrityksen strategiaan ja design strategiaan. Tällaisia ovat esimerkiksi lainsäädäntö, markkinoiden trandit ja kilpailijoiden toiminta.
2. Yrityskulttuuri, designtietoisuuden taso yrityksessä, mukaanlukien arvot ja visiot, designstrategia ja silent design -päättöksenteko.
3. Designin ja sen projektien johtaminen ja hallinta, designprosessit ja saatavilla olevat designtaidot.
4. Designin fyysiset ilmentymät; tuotteet/palvelut, paikka ja viestintä kaikissa organisaation toimissa.

Tutkimustyön tulokset keskittyvät siihen, miten yritys koetaan ja miksi se koetaan niin. Parhaimmillaan johtopäätökset ottavat huomioon visuaalisen identiteetin lisäksi yrityksen strategian, markkina-aseman, rakenteen, tuotelinjan, tuotemerkit, moraalinen ja maantieteellisen ja funktionaalisen organisoinnin. Tärkein huomioonotettava seikka on kuitenkin yrityksen ambitiot (Olins 1990a, 42).

Johtopäätöksiin nojautuen tehdään toimintasuositukset, joihin kuuluvat ainakin suositukset yrityksen nimien käytöstä (identiteettirakenne) ja siitä, tehdäänkö kokonaan uusi visuaalinen identiteetti vai vahvistetaanko taikka modifioidaanko vanhaa (Olins 1990a, 42).

2.3.2. *Visuaalisen identiteetin kehittäminen*

Toimintasuositukset johtavat design briefin muotoiluun. Design brief voi sisältää yrityksen taustan, sen designongelman johon brief ottaa kantaa, designin spesifikaatiot, informaatiota asiakkaista ja markkinoista, kulut ja budjetin sekä aikataulun, jonka puitteissa designongelma tullaan ratkaisemaan. (Cooper & Press 1994, 266). Briefin perusteella suunnittelijat voivat aloittaa visuaalisen identiteetin eri elementtien muotoiluun. Yleensä ohjelma sisältää vain graafiset elementit, jotka ovatkin keskeisessä asemassa yrityksen tunnistettavuutta ajatellen. Ohjelman sydämen muodostavat yrityserkki ja/tai logo, värit ja yrityksen käyttämien kirjainten valinta.

Erkki saa usein keskeisen aseman yrityksen graafisessa ohjelmassa, koko uusittu graafinen ilme tavallaan kiteytyy siihen, koska se on kaikkein näkyvin ja helpoimmin hahmotettava yrityksen symboli. Sen tarkoituksena on esittää yrityksen idea kompaktisti ja tehokkaasti (Olins 1990a, 43).

Aina ei ole järkevää vaihtaa liikemerkkiä vaikka graafinen ilme muuten uusittaisiinkin täysin. Joissain tapauksissa pelkkä merkin ajanmukaistaminen riittää. Merkin tunnetuksi tekemiseen saattaa nimittäin olla käytetty yrityksessä vuosien aikana miljoonia, ja nämä investoinnit valuisivat näin ollen hiekkaan jos koko erkki vaihtuu.

Usein kuitenkin uusi visuaalinen ilme pyrkii heijastamaan yrityksen uusiutumista tai muuta muutosta, jolloin on toivottavaa tehdä selvä irtiotto vanhaan. Jollei vanha erkki enää heijasta nykyistä yrityksessä

vallitsevaa todellisuutta, on merkki syytä vaihtaa uuteen.

Merkinvaihdokseen voi tällöin liittyä myös kokonaan uusi nimi (Olins 1990a, 43).

2.3.3. *Uuden ilmeen julkaiseminen*

Uuden yritysidentiteettiohjelman onnistunut soveltaminen vaatii siihen sitoutumista ja innostavia ja suunnitelmallisia julkaisutoimenpiteitä.

Julkaisutilanne on liikkeenjohdolle hyvä tilaisuus vahvistaa identiteettiä kertomalla samalla mitä yritys edustaa, mistä se on tullut ja minne se on menossa, ja miten uusi identiteettiohjelma auttaa yritystä tavoittamaan päämääränsä. Organisaatio tulee saada näkemään yritysidentiteettiohjelma yrityksen tärkeänä resurssina muun pääoman joukossa.

Julkistus tapahtuu kahdessa vaiheessa, sisäisenä ja ulkoisena julkaisuna. Yrityksen henkilöstön tulee sitoutua uuteen identiteettiin ennen sen julkistusta muulle maailmalle. Sisäinen julkaisu tapahtuu yleensä seminaarien, keskusteluiden ja audiovisuaalisten esitysten muodossa. Ulkoinen julkistus käyttää välineinään mainontaa, esitteitä, myyntikokouksia ja usein lehdistösuhteita (Olins 1990a, 46).

2.3.4. *Käyttö ja seuranta*

Visuaalisten standardien varsinainen koetinkivi on niiden toteuttaminen käytännössä. Visuaalisen identiteettiohjelman käyttö perustuu tiettyjen pelisääntöjen noudattamiseen. Nämä pelisäännöt kirjataan ohjeistoon, jota jokaisen yrityksestä visuaalisia viestejä lähettävän tulisi noudattaa. Ilman yhteisiä sääntöjä yhtenäistä visuaalista linjaa on mahdotonta säilyttää ympäristössä, jossa lähes jokainen työntekijä tuottaa viestintää henkilökohtaisella tietokoneellaan. Investoinnit yritysilmeseen ovat turhia, jos yrityksen henkilökunta ei osaa tai halua noudattaa yhteisiä sääntöä viestinnän luomisessa.

Tavallisin sovellus visuaalista identiteettiä ohjaavasta ohjeistosta on painettu graafinen käsikirja. Pienillä yrityksillä ohjeistoksi riittää muutama A4-liuska logon ja liikemerkin käytöstä ja typografiasta. Suuremmilla yrityksillä, jossa linjan toteuttajia on enemmän sekä yrityksen sisällä että yhteistyökumppaneina, on tarve kattavampaan ohjeistoon (Poikolainen et al. 1994, 109).

Graafinen käsikirja kertoo yksityiskohtaisesti, miten graafista linjaa tulee soveltaa eri tilanteissa. Se on linkki visuaalisen ilmeen luojan ja sen käyttäjän välillä. Käsikirja voi sisältää ohjeet ja tulkinnat esimerkiksi seuraavista visuaalisen yritysidentiteetin sovelluskohteista:

- visuaalisen linjan perusteet ja tavoitteet
- logon ja liikemerkin käyttö eri yhteyksissä
- eri liiketoiminta-alueiden ja tytäryhtiöiden visuaalinen järjestelmä
- tunnusvärin määrittely
- typografia
- lomakkeet ja kuoret
- käyntikortit
- esitteet
- ilmoitukset
- nimistö
- tuote- ja tavaramerkkien käyttö
- ajoneuvojen ja koneiden ilme
- opasteet
- liput ja viirit
- liikelahjat

Käsikirjassa voidaan myös kertoa yrityksen liikeideasta, historiasta ja yrityskulttuurista, mikä auttaa ymmärtämään visuaalista ilmettä kokonaisuuden osana (Poikolainen et al. 1994, 109).

Seuranta löytyy yleensä prosessikuvausten viimeisestä kohdasta. Visuaalisessa yritysidentiteettiohjelmassa se voisi oikeastaan olla yhtä hyvin ensimmäinen kohta; täällä voisi korostaa prosessin silmukkamaisuutta. Yritysidentiteettiohjelman seuranta on jatkuvaa analysointia, oikeastaan analyysivaiheen jatkuvaa suorittamista. Mollerup (1985, 19) kuvaa ohjelman seurantaan seuraavan kaltaisena ongelmanratkaisuprosessina:

- Tavoitteiden määrittely: Pyrimmekö oikeisiin tavoitteisiin?
- Analyysi: Sovelletaanko ohjelmaa oikeisiin käyttökohteisiin?
- Päätös: Ovatko elementit oikein muotoillut? Käytetäänkö niitä siten kuin oli tarkoitus?
- Toteutus: Onko ohjelma pantu käytäntöön suunnitelmien mukaan?
- Tämän kaltaista seurantaan täydentää taloudellinen seuranta, joka liittyy ohjelman budjointiin.

3. VISUAALISEN YRITYSIDENTITEETIN HALLINTAAN VAIKUTTAVAT UUDET VOIMAT

Yritysten liiketoimintaympäristössä vaikuttavat 1990-luvulla uudet voimat, joilla on vaikutuksensa myös visuaalisen yritysidentiteetin hallintaan. Kiristynyt kilpailu globaaleilla markkinoilla vaatii perinteisten organisaatorakenteiden muuttamista paremmin markkinoita vastaaviksi.

3.1. Johtamisympäristön muutokset

Luvun 3 alussa mainituista syistä johtuva imagoseikkojen painon kasvu sekä alati kiristynvä ja kansainvälistynvä kilpailu vaatii yritysjohtolta uudenlaisia toimia. Moniarvoistunut ja narsistinen asiakas vaatii laadukkaita ja differoituja tuotteita. Kompleksisuuden hallinta ja äänensä saaminen kuuluville joukkotiedotusvälineiden välittämässä informaatiomassassa vaativat selkeää identiteettiä ja johdonmukaista viestintää. Aineettomien tuotteiden tehokas markkinointi vaatii niiden tekemistä helpommin käsitettäväksi ja näkyviksi.

80-luvulla voimistunutta toimintojen hajautusta on kutsuttu yritysviestinnän suurimmaksi ongelmaksi. Kun yritykset antavat liiketoimintayksiköidensä toimia itsenäisesti tulee yrityksen viestinnästä helposti epäyhtenäistä (Lerman 1993, 10). Toimintojen hajautus ja uudenlaiset, monimutkaiset organisaatiomuodot ovat ainakin osin informaatioteknologian kehityksen mukanaan tuomia.

Ennenäkemättömän nopea ja uusia muotoja saava digitaalinen tiedonvälitys mahdollistaa toimintojen hajautuksen jopa maailmanlaajuisesti. Työskentely muuttuu perinteisestä teollisuustyöstä tietotyöksi, eivätkä toimenkuvat ole enää yhtä selkeästi määriteltyjä kuin aikaisemmin.

Paitsi välillisesti, vaikuttaa informaatioteknologia myös suoraan yritysidentiteetin hallintaan. Suurin osa visuaalisten standardien toteuttajista on mikrotietokoneiden leviämisen ansiosta vailla visuaalista koulutusta, mikä muodostaa uuden uhan yhtenäiselle yritysilmeelle.

3.2. Digitaalinen informaatioteknologia

Kautta aikojen ovat teknologiset innovaatiot muuttaneet maailmaa, äkillisesti ja usein ennalta arvaamattomalla tavalla. Esimerkiksi rautatie, auto, lentokone, transistori ja mikroprosessori ovat aikanaan muuttaneet elämäämme maapallolla. Aina kun tärkeä teknologinen innovaatio on tuottanut vähintään yhden kertaluokan parannuksen alallaan, on ihmisten elämäntavassa ja liike-elämässä tapahtunut vallankumouksellisia muutoksia (Davidow & Malone, 1992, 73). Esimerkiksi matkustaminen ja kuljetus ovat kokeneet lyhyessä ajassa kertaluokkien nopeutumisen; rautatiet ja auto mahdollistivat kertaluokkaa nopeamman siirtymisen paikasta toiseen verrattuna hevoskuljetukseen, ja lentokone nopeutti tätä vielä yhden kertaluokan verran. Huomattavaa on, että edistysaskelta hevosesta rautatiehen ja autoon sai odottaa yli neljä vuosituhatta, kun taas seuraava edistysaskel – autosta lentokoneeseen – kesti vain noin sata vuotta.

Samantyyppisiä edistysaskeleita on tapahtunut muilla aloilla, mutta kaikkein dramaattisimmat ja nopeimmat muutokset ihmiskunnan historiassa ovat tapahtuneet ja tapahtuvat informaatioteknologian alalla; tietokoneissa, niiden muisteissa ja ohjelmistoissa sekä televiestinnässä.

3.2.1. *Mooren laki*

70-luvun alussa, valmistellessaan puhetta erääseen kokoukseen, Intel Corporationin perustaja Gordon Moore piirsi logaritmipaperille tietokonemuistien kapasiteetin kehityksen ajan suhteen. Hämmästyksekseen hän sai lähes suoran viivan kehitystä kuvaamaan. Näytti siltä, että joka toinen vuosi RAM-muistisirujen kapasiteetti tuplaantui. Jatkamalla suoraa tulevaisuuteen hän ennusti, että kestäisi vain kaksikymmentä vuotta jotta saavutettaisiin 1.000.000 bitin kapasiteettisten sirujen sarjatuotanto. 70-luvun alussa, kun kyettiin valmistamaan 1.000 bitin RAM-siruja, tuntui tuo lukema lähes tähtitieteelliseltä, mutta Mooren skenaario osoittautui todeksi. Myöhemmin on huomattu, että Mooren laki pätee muihinkin mikrosiruihin kuin muisteihin (Davidow & Malone, 1992, 77).

Vuonna 1947 keksivät Shockley, Brattain ja Bardeen yksipiirisen transistorin. 49 vuotta myöhemmin, vuonna 1996 tuo 1 bittinen transistori on kehitetty minimaalisen pieneksi, ja se voidaan pakata yhdessä kymmenien miljoonien kaltaistensa kanssa yhteen, jolloin saadaan aikaan jopa 168.000.000 bittinen RAM-piiri. Miljardin bitin eli yhden gigabitin muistipiirin sarjavalmistuksen ennustetaan alkavan vuosituhatien vaihteen tienoilla, mikä merkitsee yli yhdeksän kertaluokan hyppyä puolessa vuosisadassa.

Vastaava edistys on tapahtunut kahdessa muussakin avainteknologiassa, massamuisteissa ja prosessoreissa. Tietokoneelle tärkeissä ominaisuuksissa kuten luotettavuudessa, virrankulutuksessa, luotettavuudessa, muistikapasiteetissa, laskentatehossa ja hinnassa

voidaan neljässä vuosikymmenessä laskea tapahtuneen yhteensä kolmenkymmenen kertaluokan parannus. Vertailun vuoksi todettakoon, että tämä vastaa jotakuinkin hyppäystä atomin halkaisijasta linnunradan halkaisijaan.

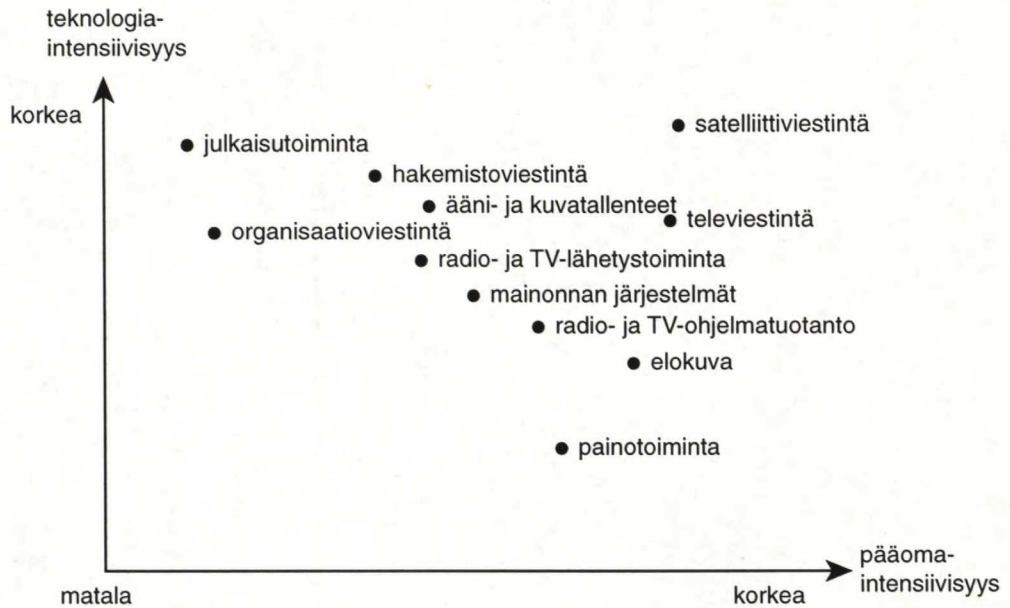
3.2.2. *Avainteknologioiden vaikutuskohteet*

Avainteknologia on olennainen tuotteen valmistuksen kannalta, ilman avainteknologiaa kyseistä tuotetta ei ole olemassa. Avainteknologiat vaikuttavat informaatiovälityksen kehittymiseen eri tasoilla ja eri vaiheissa. Viestinnässä vaikutukset voivat kohdistua seuraaviin viestinnän tuotantoprosessin vaiheisiin (SITRA 1989, 8):

- sisällön luominen ja muokkaaminen
- ulkoasun ja muodon luominen sekä muokkaaminen
- arkistoinnit
- monistus ja jakelu
- vastaanotto
- kulutus ja käyttö.

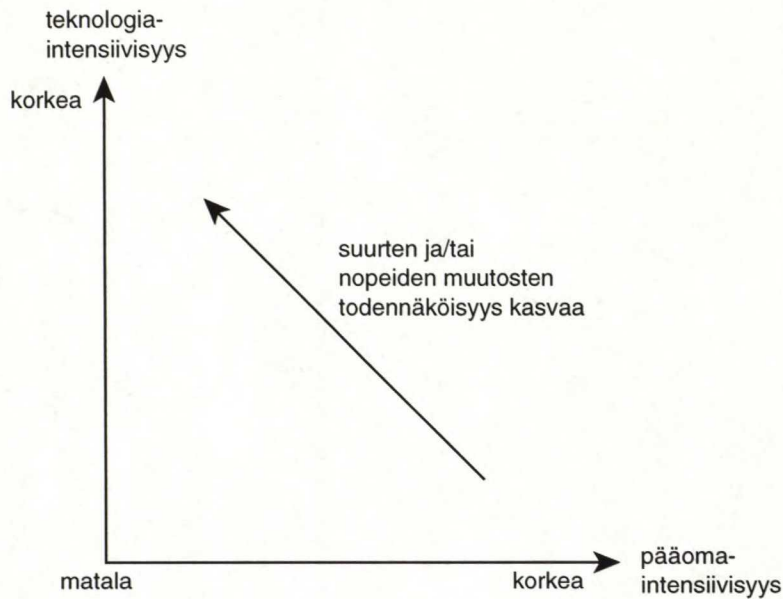
Avainteknologioissa tapahtuvat kehitysaskleet ovat ratkaisevassa asemassa viestintä- ja tietojenkäsittelyjärjestelmien teknisiä kehittämismahdollisuuksia arvioitaessa. Kehittämismahdollisuuksiin vaikuttaa paitsi avainteknologioiden teknologia-aste myös pääomavaltaisuus. Kuva 3 esittää erilaisten teknologioiden sijoittumista näiden kahden muuttujan suhteen.

Kuva 3. Viestimet pääoma- ja teknologiaintensiivisyyden mukaan
(SITRA 1989, 99)



Periaatteessa vasen yläosa edustaa aluetta, jossa muutokset ovat nopeita, koska kysymys on nopeasti kehittyvästä ns. korkeasta teknologiasta eli huipputekniikasta, ja jossa vaadittavat pääomat ovat vähäiset. Oikea alaosa taas edustaa hitaasti kehittyviä alueita, koska vaadittavat pääomat ovat suuret ja käytettävissä oleva teknologia on perinnäistä ns. matalaa teknologiaa.

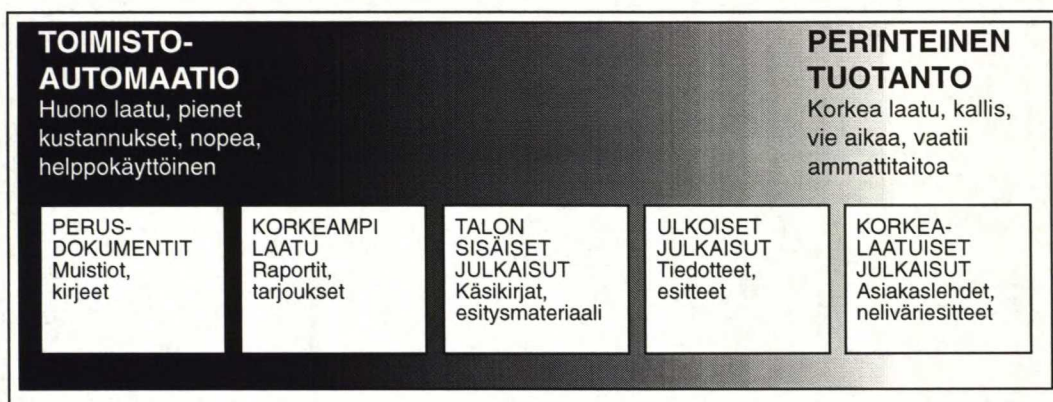
Kuva 4. Suurten ja/tai nopeiden muutosten todennäköisyys pääoma- ja teknologiaintensiivisyyden mukaan (SITRA 1989, 98)



Julkaisutoiminta ja organisaatioviestintä kuuluvat siis nopeimmin kehittyviin teknologioihin. Julkaisutoiminnassa desktop publishing tuli yrityksiin kuin troijan hevonen, tekstinkäsittelylaitteiden asussa. DTP on mahdollistanut paitsi julkaisujen tekemisen pienin pääomapanoksin, niin myös täysin uusien julkaisulajien nopean kehityksen. Kuvassa 5 on esitetty eräitä julkaisutyyppejä ja niiden laatuasteita.

DTP-järjestelmien suosio perustuu niiden nopeuteen muutostilanteissa, kustannussäästöihin, arkistointimahdollisuuteen sekä mahdollisuuteen käyttää järjestelmää, vaikkei olisikaan saanut typografista koulutusta. Mikrotaittojärjestelmien hintojen laskiessa ja suorituskyvyn lisääntyessä voidaan yhä useammassa yrityksessä harkita siirtymistä tuottamaan ainakin osa painotuotteista itse (SITRA 1990, 109).

Kuva 5. Julkaisutoiminnan luokittelu (SITRA 1990, 100)



Toimistoautomaatiota varten kehitettyjä julkaisujärjestelmiä laajennetaan yhä pitemmälle kohti perinteistä tuotantoa. Yhä suurempi osa korkealaatuisista julkaisuista tehdään ainakin osittain toimistoautomaatioksi luokiteltavilla työasemilla. Tosin luokittelu toimistoautomaation ja perinteisen tuotannon välillä on 90-luvun jälkipuoliskolla jokseenkin aikansa elänyt.

3.3. Julkaisutoiminnan uudet muodot

Julkaisutoiminta perustuu yhä enenevässä määrin monipuolisiin ja helppokäyttöisiin graafisiin työasemiin, joita on mahdollista käyttää myös muuhun kommunikointiin. Uuden tekstin sisäänsyöttö tapahtuu vielä perinteisesti näppäimistön välityksellä. Jatkuvasti paremmaksi kehittyvä puheentunnistus tulee muuttamaan vähitellen myös tekstin sisäänsyötön rutiinin. Lisäksi käsialantunnistus toimii jo kohtuullisen hyvin, ja on käytössä muistivihkotyypisissä pienikokoisissa Personal Digital Assistant -laitteissa (PDA) kuten Applen Newtonissa (Sakakibara et al 1997, 155). Aiemmin painettu teksti voidaan lukea sisään skannerin ja tekstintunnistusohjelmiston avulla.

Työasemien tehon kasvettua voidaan DTP-työasemalla käsitellä ja muokata paitsi mustavalko- ja värikuvaa, myös digitoitua videokuvaa ja ääntä. Niinpä julkaisutoimintaa eivät enää sido rajoittuneen tekniikan antamat mahdollisuudet viestin esittämiseen. Julkaisutoiminnan sisältö on edelleenkin ratkaisevassa asemassa sen menestymiseen. Julkaisun

muotoon ja sisältöön vaikuttavat edelleenkin tekijöiden luovuus ja saatavilla oleva tieto. Entistä pystyvämmät laitteet ja apuvälineet vain palvelevat kommunikointia ja mielekästä työnkulkua (SITRA 1990, 113).

Uudet tuotteet kuten automaattiset tietokantajärjestelmät, elektroniset julkaisujärjestelmät, CD-ROM ja multimedia syrjäyttävät vanhoja järjestelmiä ja muuttavat työskentelytapoja (Westmacott 1992, 41). Monien tekijöiden yhteisvaikutus ratkaisee, minkälainen viestintä jää eloon ja mikä kuolee luonnollista tietä pois. Yksi tulevaisuuden tärkeistä kysymyksistä liittyy viestintätottumuksiin ja apuvälineisiin, joita ihmisillä on kotonaan, työpaikoilla ja yleisessä käytössä (SITRA 1990, 114)

3.3.1. *Desktop publishing*

DTP-julkaisujärjestelmät olivat vielä 80- ja 90-lukujen vaihteessa vain mustavalkotyöskentelyyn kykeneviä järjestelmiä. 90-luvun puolivälissä myös värityöskentely yleistyi kevyissäkin järjestelmissä.

Julkaisun kirjoittaminen, sivun suunnittelu ja luonti, digitoitujen grafiikoiden käsittely sekä tekstin ja grafiikan integroiminen (taitto) ja tulostus suoritetaan samalla työasemalla. DTP-järjestelmällä voidaan periaatteessa tuottaa yrityksen kaikki painotuotteet, kuten lomakkeet, raportit, käsikirjat, luettelot, koulutusmateriaali, tiedotteet ja asiakaslehdet. Pullonkaulaksi muodostuu tulostus, sillä korkealaatuiseen tulostukseen ei kohtuullisin investoinnein vielä yrityksen sisällä päästä. Korkealaatuista tulostusta haluttaessa on käytettävä tulostuspalveluiden valolatomakoneita, jolloin julkaisu täytyy siirtää palvelulaitokseen joko paperilla, filmillä tai sähköisellä siirrolla. Digitaalisten siirtomahdollisuuksien parantuessa ja elektronisen painatuksen yleistyessä tulostuksen pullonkaulamaisuus vähitellen häviää (SITRA 1989, 109).

DTP-järjestelmillä pystytään periaatteessa suorittamaan kaikki vastaavat tehtävät, jotka on ennen suoritettu raskailla ja kalliilla latomojärjestelmillä. Entiset hankalat tehtävät kuten kaariladonta tai kirjainparivälistys ovat merkittävästi helpompia ja nopeampia suorittaa DTP-järjestelmässä. Lisäksi kehittyneet sivunkuvauskielet kuten PostScript poistavat vedostustarvetta, kun sivu tulostuu näytölle samanlaisena kuin lopulliselle tulostuspinnallekin.

DTP:n vahvuuksia ovat nopeus muutostilanteissa, kustannussäästöt, hyvät arkistointimahdollisuudet ja mahdollisuus käyttää järjestelmää ilman graafista koulutusta. Haittapuolista kenties suurin on ulkoasun kirjavuus ja typografisen tason rappeutuminen osaamattomien käyttäjien käsissä (SITRA 1989, 109). Samalla tavalla osaamaton DTP-käyttäjä voi rapauttaa yrityksen visuaaliseen identiteettiin tehdyt investoinnit (Hanna 1993, 44).

3.3.2. *Elektroninen julkaiseminen*

Elektroninen julkaisutoiminta on monimuotoista ja hakee vielä omaa paikkaansa viestintäkentässä. Internetin kautta tapahtuva julkaiseminen tai CD-ROM-levy ovat tyypillisimpiä elektronisia julkaisuja, mutta myös suoraan tietokoneen näytöltä tapahtuvan telefaksauksen voi luokitella elektroniseksi julkaisemiseksi. Elektronisille julkaisuille on yhteistä se, että ne eivät ole painotuotteita ja tietotekniikka liittyy oleellisella tavalla julkaisun valmistamiseen ja/tai käyttöön.

Elektroniselle julkaisutoiminnalle ennustetaan hyvin voimakasta kasvua. Maltilliset ennusteet odottavat elektronisen julkaisutoiminnan edustavan vuonna 2000 noin kymmentä prosenttia paperisen julkaisutoiminnan volyymista. Rohkeammat ennusteet povaavat alalle räjähdysmäistä kasvua (Moisio 1994, 40). Joka tapauksessa elektronisen julkaisutoiminnan merkitys yritysten viestinnässä kasvaa voimakkaasti.

Ensimmäiset elektroniset julkaisut olivat painettujen julkaisuiden tietokoneen näytöltä katsottavia vastineita. Elektronisella julkaisulla tulee kuitenkin olla etuja painettuun verrattuna. Staattisten sivujen selaaminen näytöllä ei ole perusteltua. Elektronisen julkaisun etuja on sen kyky yhdistää tekstin ja kuvan lisäksi ääntä ja liikkuvaa kuvaa samaan dokumenttiin. Tällaista dokumenttia kutsutaan multimediksi.

Multimedian on tehnyt mahdolliseksi erilaisilla medioilla olevan informaation digitointi. Digitointi tarjoaa yhteisen median erimuotoisen informaation tallentamiseen ja hyvin nopean siirtymisen mihin kohtaan dokumenttia tahansa. Näin monet yhteensopimattomien teknologioiden tekemät perinteiset muurit, jotka ovat erottaneet painojulkaisuja, elokuvaa, videota ja valokuvia toisistaan ovat murtuneet. Tietokoneesta on tulossa yhteinen nimittäjä kaikenmuotoiselle viestinnälle (Peppel 1993, 66).

Lisäksi elektronisen julkaisun käyttäjä voi olla vuorovaikutussuhteessa julkaisun kanssa, ja se voi sisältää huomattavasti enemmän informaatiota kuin painettu julkaisu (Moisio 1994, 40). Viestin vastaanottaja voi ohjata sen esitystä omien tarpeidensa mukaan.

Elektronisten julkaisuiden monistaminen ja jakelu on edullista. Uusi informaatioteknologia mahdollistaa nopean ”just-in-time” - julkaisemisen ja julkaisuiden ”massaräätelöinnin”. Elektronisen julkaisun tuottamiseen tarvittavat välineet löytyvät jo nyt hyvin monen toimistotyöntekijän työpöydältä (Hanna 1993, 43).

Elektronisen julkaisun haittana on se, että sen käyttämiseen tarvitaan kuitenkin monimutkaista tekniikkaa. Toimittaminen on myöskin painettua julkaisua vaativampaa, vaikka työkalut ovatkin samanlaisia. uudet viestintämuodot tuovat myös ilmiasun rakentamiselle uusia vaatimuksia. On aivan eri asia suunnitella ja tehdä julkaisu multimediamyönteeseen kuin perinteiseksi painotuotteeksi (Mäenpää 1994, 18). Alan standardit ovat vasta muotoutumassa, ja vielä nykyään

suuri osa elektronisista julkaisuista imitoi painettuja julkaisuja. Ajan kanssa, kokemuksen kasautuessa alalle tulee muotoutumaan omat ilmaisutapansa, jotka hyödyntävät tehokkaasti median erityisominaisuuksia. Aikoinaan myös elokuva koki samanlaisia ”käynnistymisvaikeuksia” (Peppel 1993, 67):

”Movies were nothing than plays filmed with a single static camera for a few years, until the camera came off the tripod for the making of *The Great Train Robbery*. Suddenly, the camera took an active point of view and a vocabulary of moviemaking began to develop: cuts, reaction shots, closeups, jumpcuts. A fade to black and then a fade up to the same scene indicates the passage of time. A cut from a cowboy intently off camera to a shot of a bag of money tells us the cowboy is looking at the bag of money, even though they don’t appear in the same frame. We take these techniques for granted, and although they seem natural, they had to be developed. They make up a complex vocabulary of communication, yet we don’t have to go to school to learn to watch movies. The vocabulary is so evolved and so consistently applied that we hardly notice it.”

Multimedian sanasto on kehittymässä, ja 1990-luvun lopulla ainakin lapset ovat jo niin tottuneita interaktiiviseen multimediaan, että he osaavat ”klikkailla” hiirellä multimediaohjelman tai internetsivun jokaista graafista osaa siinä toivossa, että se avaisi jotakin uutta.

Ilman standardeja ei multimedia kuitenkaan voi kehittyä kovin pitkälle (Peppel 1993, 68). Uutena standardina ilman verkkoa toimivana multimediana on paikkansa lunastanut jo CD-ROM, mutta verkkostandardit ovat parhaillaan muotoutumassa. Internetin World Wide Webin uskotaan kantavan suurta roolia tulevaisuuden tiedonvälityksessä, ja sen käyttämä, yhä kehittyvä HTML-kieli on saavuttanut standardin aseman verkkojulkaisemisessa.

3.3.3. *Internet ja World-Wide Web*

Internetin kaupallinen käyttö on ollut mahdollista vasta lyhyen aikaa. Nykyään maailman laajuisen tietokoneverkon juuret ovat ARPAnetissä, joka luotiin vuonna 1969 Yhdysvaltain hallituksen tutkimuslaitosten ja

akateemisten yksiköiden väliseksi verkoksi, jossa yhteys toisten yksiköiden keskuskoneisiin saatiin monen vaihtoehdoisen linkkiyhteyden kautta. Verkon ideana oli, että se kestäisi yksittäisten linkkien katkaisemisen toimintakykyään menettämättä. Samantyyppisiä verkkoja rakensivat samanaikaisesti myös monet muut akateemiset instanssit ympäri maailmaa sekä erilaiset kaupalliset organisaatiot. Vuonna 1991 yhdistyivät ARPAnetin ei-militaariset osat (NSFnet) ja kaupalliset verkot muodostaen laajan verkkokokonaisuuden, joka nyt tunnetaan Internetinä (Cockburn & Wilson 1996, 83).

Internetin kuuluisin osa, World-Wide Web (WWW) on Genevessä sijaitsevan Euroopan hiukkasfysiikan tutkimuslaitoksen CERN:in kehittämä Internetin alaverkko. WWW on Internetin voimakkaimmin kasvava osa, jonka suosio perustuu sen tarjoamaan mahdollisuuteen luoda graafisesti näyttäviä multimediasivuja, joiden välillä liikkuminen tapahtuu helposti hypertekstilinkkejä käyttämällä. WWW perustuu HTTP-protokollaan (Hypertext Transport Protocol), joka käyttää sivujen kuvaamiseen HTML-kieltä (Hypertext Markup Language). Kieltä käyttävät selainohjelmat ovat olleet ilmaisia ja saatavilla verkon kautta, mikä on omalta osaltaan voimistanut verkon suosiota. Erään arvion mukaan vuonna 1996 WWW-sivuja oli Internetissä noin viisi miljoonaa, ja lukumäärä jatkaa kasvuaan voimakkaasti (Cockburn & Wilson 1996, 84).

Internetin käyttötavoista yritysten eniten käyttämä on kuitenkin sähköposti (e-mail). Sähköposti on nopeaa, edullista ja helppokäyttöistä, ja se liittyy yhteen alati kasvavan määrän organisaatioita. Sähköpostin avulla voi tekstiviestien lisäksi lähettää myös tiedostoja, mikä lisää merkittävästi sen käyttömahdollisuuksia digitoituvassa maailmassa. Sähköpostin tekstiviestit sinällään ovat toistaiseksi vielä varsin köyhä tapa viestiä, sillä toistaiseksi sähköposti ei välitä erilaisia kirjasinmuotoiluja tai sävyjä, jotka ovat mahdollisia

esimerkiksi telefaksissa tai perinteisessä kirjeessä. Tähän on kuitenkin odotettavissa parannusta kunhan standardit muotoutuvat alalle.

4. UUSIEN VOIMIEN VAIKUTUS YRITYSIDENTITEETIN HALLINTAAN

Mitä tämä kaikki sitten tarkoittaa yritysten visuaalisen identiteetin johtamisen kannalta? Digitaalinen vallankumous on luonut uusia logistisia ongelmia, jotka pakottavat yritykset muuttamaan tapojaan hallita visuaalista identiteettiään. DTP:n vaikutus on hyvä ennakkotapaus.

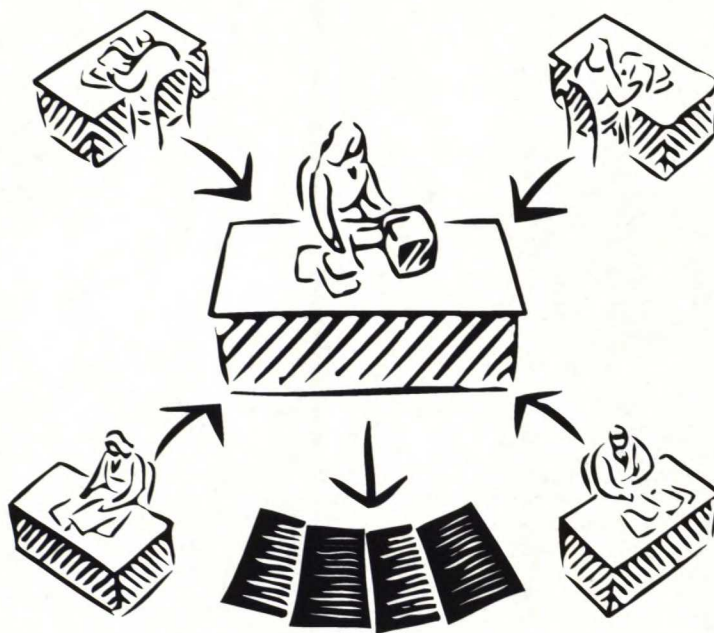
4.1. Visuaalisen yritysidentiteetin hallinnan mallit

Hanna (1993) jakaa visuaaliseen yritysidentiteettiin vaikuttavien tuotosten hallinnan kahteen malliin; keskitetyn hallinnan malliin ja paikallisen autonomian malliin.

4.1.1. *Keskitetyn hallinnan malli*

Ennen DTP:a lähes kaikki tärkeä viestintä yrityksissä tuotettiin keskitettyjen resurssien avulla. Viestinnällisen koulutuksen saaneet ammattilaiset toteuttivat yrityksen viestinnän tuotannon. Yrityksen identiteettistandardeja oli suhteellisen helppoa hallita, koska viestintää toteutti vain pieni joukko ihmisiä. Ne, jotka visuaalisia standardeja käytännössä toteuttivat, jakoivat yhteisen ammattitaidon, tavoitteet ja kielen. Kuva 6 esittää viestinnän tuotantoa keskitetyn hallinnan mallissa.

Kuva 6. Keskitetyn hallinnan malli (Hanna 1993, 43-44)



4.1.2. Paikallisen autonomian malli

Moneen suureen organisaatioon DTP tuli lähes huomaamatta. Itse asiassa se tuntui vain tekstinkäsittelyltä uusilla lisämausteilla ja -mahdollisuuksilla. Kuitenkin yhtäkkiä julkaiseminen oli demokratisoitunut: ennen julkaisut tehtiin keskitetysti, ja nyt kaikilla organisaation yksiköillä ja työntekijöillä olikin mahdollista tuottaa julkaisu omalla mikrotietokoneillaan.

Uusissa hajautetuissa organisaatioissa viestinnän paikallisella hallinnalla on monia etuja, kuten nopeus ja mahdollisuus räätälöintiin. Tällä on kuitenkin myös haittapuolensa. Ilman keskitettyä kontrollia ei voi saavuttaa yhtenäisyyttä ja johdonmukaisuutta viestinnässä. Ja jokaisen yksikön täytyy tuhlaa resurssejaan sellaisten ongelmien ratkaisuun, jotka on kenties jossain muussa yksikössä jo ratkaistu. Pyörää ei kannata keksiä uudelleen. Rahaa palaa turhaan, kun jokainen yksikkö rakentaa järjestelmänsä yksin ja käyttää suuria summia design-palvelujen ostoon. Samalla tuotosten laatu voi muodostua paikallisista taidoista riippuen hyvin epätasaiseksi (Hanna 1993, 44).

Kuva 7. Paikallisen autonomian malli



Paikallisen autonomian mallin etuja:

- nopeus
- mahdollisuus räätälöintiin

ja haittoja:

- epäjohdomukainen jälki
- alhainen tehokkuus
- vaihteleva laatu
- korkeat kustannukset; johtuen edellisistä

4.2. Yritysidentiteettiohjelmien toteutuksen esteet

Vaikka informaatiosta on tullut uuden teknologian myötä dynaamista, ovat nykyiset identiteettiohjelmat säilyneet staattisina. Niiden tavallisin muoto ovat painetut graafiset ohjeistot, jotka eivät ota huomioon

asiaan vihkiytymättömien käyttäjien ja uuden teknologian vaatimuksia ja näin ollen pölyntyvät turhina toimistojen ylähylyillä (Waters 1996, 10).

Toimintojen hajautus, organisaatioiden monimuotoisuus ja digitaalinen vallankumous ovat muuttaneet perusteellisesti sääntöjä siitä, kuka design-standardeja toteuttaa ja miten. On huomattava, että nykyään kaksi luokkaa toteuttaa visuaalisia standardeja; design-alan ammattilaiset ja kaikki loput. Tämä tarkoittaa sitä, että suurin osa visuaalisten standardien käyttäjistä on designia tuntemattomia noviiseja. Heillä on käytössään mikrotietokone tai pääte ja he ovat monesti korkeasti koulutettuja. Arvonsa tuntevat työntekijät odottavat tulevansa kohdelluksi tasa-arvoisesti design-prosessissa, eivätkä noudata standardeja, elleivät ne tunnu järkeviltä tai jos ne ovat hankalia noudattaa. Tyypillisiä ongelmia nykyisissä identiteettiohjelmissa ovat (Hanna 1993, 45):

- Haamustandardit; tiedetään että ne ovat olemassa, mutta ei tiedetä missä ja kuka niiden toteuttamisesta on vastuussa. Tähän ongelmaan törmää jopa hyvin täydellisen identiteettiohjelman omaavissa yrityksissä.
- Epätäydelliset standardit; yrityksen standardit eivät ulotu kaikkiin sovelluksiin. Usein varsinkin digitaaliset sovellukset ovat puutteellisia. Käyttäjälle jää kaksi mahdollisuutta: joko säveltää oma versio vaikkapa liikemerkistä tai unohtaa standardit tyystin. Molemmat vaihtoehdot ovat yritykselle vahingollisia.
- Monimutkaiset standardit; ohjeistot ovat täynnä alan ammattikieltä ja monimutkaisia ohjeita.
- Epäkäytännölliset standardit; ohjeistot ovat kaukana konkreettisesta toteutuksesta. Ne eivät viittaa työympäristön todellisiin sovellustilanteisiin.

- Mekaaniset standardit; ohjeissa kerrotaan vain mitä saa ja mitä ei saa tehdä. Liikkumavaraa paikallisille sovelluksille ei ole, ja omanarvontuntoiset käyttäjät ajattelevat: ”Kyllä standardeja tarvitaan, kunhan ne eivät koske minua.”
- Huonosti tuetut standardit. Kukaan ei tarjoa tukea sovellustilanteissa.
- Orvot standardit, joista ei tiedetä kenen tekemiä ne ovat, kuka niitä pitää yllä ja miksi ne ovat olemassa. Kysymykseen ”kuka on vastuussa viimeisimmän digitaalisen logoversion toimittamisesta?” ei löydy vastausta.

4.3. Elektronisen design managementin malli

Suunnittelu- ja valmistustoimintojen automatisointi on monilla aloilla selviö, ja markkinointitoimintojen automatisointi on voimakkaassa kasvussa. Tietotekniikkaa hyödyntävät myynti- ja markkinointitoimintoja automatisoivat järjestelmät parantavat työn tuottavuutta kahdella tavalla. Ensinnäkin, myynnin ja suoramarkkinoinnin tukitoimintojen automatisointi lisää myynti- ja markkinointihenkilöstön tehokkuutta. Toiseksi, markkinointi-informaation kokoamisen ja analysoinnin automatisointi parantaa myynti- ja markkinointijohdon päätöksenteon laatua ja nopeutta (Moriarty & Swartz 1989, 102)

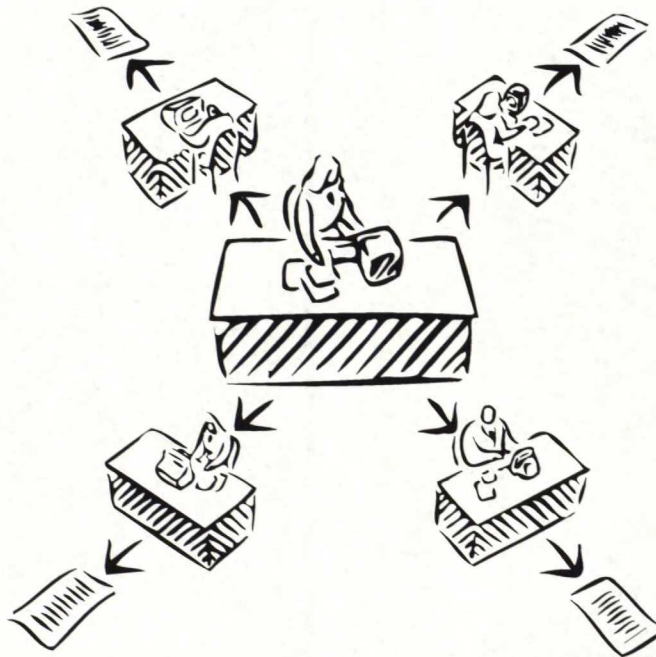
Elektronisen design management -järjestelmän tuomat hyödyt ovat samantyyppisiä, toisaalta työn tuottavuutta parantavia ja toisaalta tuloksen laatua nostavia. Huolimatta projektin laajuudesta elektroninen yritysidentiteettiohjelma voi merkitä merkittäviä etuja yritykselle (Hanna 1993, 47):

- Elektroniseen design management-järjestelmään siirtyminen parantaa tuottavuutta ja kilpailukykyä, sillä selkeät tavoitteet ja yhteiset odotukset lyhentävät muutosaikaa eikä kaikkea tarvitse joka yksikössä rakentaa tyhjästä.

- Uuteen teknologiaan rakentuva järjestelmä mahdollistaa nopean reagoinnin uusiin viestintästrategioihin ja teknologiavaihtoehtoihin, mikä voi tarjota merkittävän kilpailuedun tulevaisuudessa.
- Se suojaa visuaaliseen identiteettiin tehtyjä investointeja, sillä ilman standardien toteuttamista voivat toimintojen hajautus ja uusi teknologia kuluttaa traditionaaliset rakenteet tehottomiksi.

Uusi standardin toteuttamistapa vaatii sekä keskitetyn kontrollin että paikallisen autonomian parhaiden osien yhdistämistä. Pääsääntö on tuttu: "Think global, act local." Paikallisille käyttäjille tulee rakentaa "arkkitehtuuri", jonka avulla he rakentavat viestintänsä. Digitaaliset työvälineet toimivat systeemin rakennuspalikoina. Paikalliset yksiköt pääsevät tekemään todellisia valintoja, mutta kaikki valinnat kuuluvat ennalta määrättyyn, yhtenäiseen visuaaliseen "sanastoon" ja työkaluvalikoimaan (Hanna 1993, 46).

Kuva 8. Elektronisen design managementin malli (Hanna 1993, 45)



Mallin suunnittelu ja sen siirto toimivaksi todellisuudeksi ovat kaksi eri asiaa. Käytännössä organisaatioissa käytetään monia eri tietotekniikkajärjestelmiä, vaikka optimitilanteessa design-järjestelmä

toimisi parhaiten vain yhteen ympäristöön sovellettuna. Integrointi yrityksen muihin tietojärjestelmiin on järjestelmän toimivuuden kannalta hyvin tärkeää. Ongelmia tulee varmasti, sitä enemmän mitä syvempi muutoksen aste valitaan (Hanna 1993, 46).

4.4. Yrityksen tietojärjestelmien kehittäminen

Moriarty ja Swartz (1989, 105) esittävät myynti- ja markkinointitoimintoja automatisoivien MSP-järjestelmien (MSP=marketing and sales productivity) kehittämiseen muutamia projektin onnistumisen kannalta olennaisia periaatteita:

1. Projektin laajuuden ja mahdollisten tulevien lisäysten selvittäminen perehtymällä siihen, mitä kaikkia markkinointitehtäviä yrityksessä on ja mitkä niistä aiotaan automatisoida.
2. Järjestelmiä suunniteltaessa keskittyminen myynti- ja markkinointitehtäviin, jotka voivat tuottaa lisäarvoa asiakkaalle.
3. Kaikkien piilevien kustannusten ja aineettomien etujen huomioiminen budjetoinnissa.
4. Todellisuuden tavoittelu järjestelmän testauksessa: pilottijärjestelmää ei pidä rajoittaa vain yhteen toimintoon, vaan vaikkapa yhden yksikön kaikkien markkinointitoimintojen integrointi mukaan testaukseen on tehokkampaa.
5. Järjestelmää valitsevien, suunnittelevien ja käyttävien henkilöiden roolien ja vastuiden pikkutarkka määrittely, jotta projekti pysyy hallinnassa.
6. Yrityksen teknologian ja organisaation muuttaminen järjestelmää tukeviksi siten, että järjestelmä on käyttökelpoinen ja henkilöstö motivoitunut käyttämään sitä.

Nämä peukalosäännöt soveltuvat pääosin myös muiden kuin markkinoinnin tietojärjestelmien kehittämiseen.

4.5. Elektronisen design management -järjestelmän kehittäminen

Yritysjohdon päättäessä elektronisen design management -järjestelmän luomisesta yritykseen täytyy sen ottaa kantaa muutamiin toteuttamisen kannalta keskeisiin kysymyksiin. On kartoitettava yrityksessä vallitseva nykytilanne ja määriteltävä projektille tavoitteet sekä soveltamisala. Järjestelmän kehittämisen kannalta on olennaista valita muutokselle resursseihin nähden oikea syvyysvaihtoehto.

4.5.1. EDM-järjestelmän kehitysprojekti

Järjestelmän teknisessä kehittämisessä liikutaan kahdella tasolla: identiteetin elementtien luomisessa ja ”käyttöliittymän” luomisessa (Hanna 1993, 46).

Kanadalainen muotoilutoimisto Spencer Francey Peters käyttää seuraavanlaista prosessia EDM -järjestelmien kehittämisessä (Hanna 1993, 46):

- 1) Nykytilanteen kartoitus. EDM-mallin kehittämisen aluksi tehdään design audit yrityksessä. Miten ja mitä design management -elementtejä hyödynnetään? Mitä standardeja on ennestään olemassa? Kuka tuottaa mitään dokumentteja – uutiskirjeitä, esitteitä, raportteja, presentaatioita? Miten ne tuotetaan? Mitä taitoja tekijät tarvitsevat? Miten standardeihin suhtaudutaan yrityksessä? Miten niitä on hallittu johdettu aikaisemmin? Millaiset teknologiaresurssit on käytettävissä? Tarkoitus on löytää työympäristön vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat suhteessa yritysidentiteettityöskentelyyn.
- 2) Tavoitteiden asetanta nykytilanteen kartoituksen pohjalta. Tehdään yhdessä henkilöstön kanssa, jotta saadaan aikaan sitoutumista ja

käytännönläheisyyttä. Tuloksena kehitysprojekti, jossa jokainen tietää tehtävänsä.

3) Designjärjestelmien suunnittelu. Työ etenee kahdella tasolla:

”systeemiarkkitehtuurin” ja ”käyttöliittymän” suunnittelussa.

Systeemiarkkitehtuurin suunnittelu käsittää teknologisten ratkaisuiden ja identiteetin yksittäisten elementtien integroinnin toisiinsa. Luodaan työkalujen jakeluratkaisut, yksittäiset elementit sekä työpohjat eri sovelluksiin. Käyttöliittymän suunnittelu käsittää koulutuksen ja tuen suunnittelun sekä työskentelyprosessien suunnittelun siten, että designstandardit on niihin sisäänleivottuina.

4) Toteutus ja käyttöönotto. EDM-järjestelmän toteuttaminen vaatii kahden perinteisesti erillään olevan ammattiryhmän, designerien ja tietotekniikka-ammattilaisten yhteispeliä. Kuten kaikilla yrityksen laajuisilla projekteilla, täytyy tälläkin olla johdon täysi tuki, selkeät vastuujat, riittävä koulutus ja motivointi sekä palautejärjestelmä

4.5.2. *Muutoksen syvyyden valinta*

Elektronisen design managementin toteuttamisessa yritysjohdolla on Hannan (1993, 47) mukaan valittavana kolme vaihtoehtoa muutoksen syvyydelle. Kukin niistä vaatii eritasoista sitoutumista ja toisaalta antaa erilaisen tuloksen. Syvyys voi vaihdella muutamien keskeisten elementtien digitoinnista täydelliseen järjestelmien uudelleensuunnitteluun:

a) Keskeisten elementtien digitointi

Muunnetaan joitakin identiteettielementtejä perinteisistä digitaalisiksi tai luodaan digitaalisia työpohjia joillekin dokumenteille. Kustannukset ovat hyvin pieniä, mutta niin on myös vaikutus kokonaistuottavuuteen.

b) Järjestelmäintegraatio

Henkilöstö- ja teknologiaresurssien tehokkaampi käyttö, prosessien virtaviivaistaminen ja resurssien integrointi, tavoitteena saada enemmän aikaan olemassa olevilla voimavaroilla. Tämä tarkoittaa vaikka elektronisen ohjeiston tekoa koskien yrityksen kaikkien julkaisujen tekoa, tai siirtymistä lomakkeiden just-in-time tulostukseen ja visuaalisen tietokannan rakentamista presentaatioiden tekoa varten. Tutkimustyön avulla löydetään tuottavuuden esteet ja uudelleenjärjestelyillä saavutetaan tuottavuuden parannus. Suurin osa kustannuksista liittyy tutkimukseen, suunnitteluun ja ohjelmistomuutoksiin, eikä laitteistohankintoihin joten investoinnin tuotto on melko nopeaa.

c) Järjestelmän uudelleensuunnittelu

Syvimmän muutoksen toteuttamiseen kuuluu työympäristön täydellinen uudelleensuunnittelu ja suuret muutokset työskentelyprosesseihin. Potentiaaliset pitkän tähtäimen edut ovat hyvinkin suuria, mutta koska projekti vaatii suuria teknologiainvestointeja, on investoinnin takaisinmaksuaika pitkä.

5. EMPIIRINEN TUTKIMUS: INFORMAATIOTEKNOLOGIAN VAIKUTUS HUONEISTOKESKUS OY:N VISUAALISEN IDENTITEETIN HALLINTAAN.

Kiinteistönvälittäjän työ ei ole niitä arvostetuimpia. Suomen Kuvalehden tutkimuksessa (Lamberg et al. 1991) se sijoittui viidensadan ammatin joukossa häntäpäähän sijalle 420. Alalla toimineiden ammattitaidon ja rehellisyyden kirjavuus on aikoinaan tehnyt siitä käytettyjen autojen kauppaan rinnastettavan ”jobbareiden” alan. Kiinteistönvälittäjään on ollut vaikeaa luottaa.

Kiinteistönvälitys on puhtaasti palveluala, joten luottamus ja asiakkaalle muodostuva yrityskuva ovat keskeisessä asemassa välittäjää valitessa. Luottamuksen merkitystä vielä korostaa se seikka, että asuntokauppa on useimmille ihmisille elämän suurin yksittäinen kauppa. Viime

vuosikymmeninä muutama suuri kiinteistönvälitysyritys, Huoneistokeskus etunenässä, on onnistunut järjestelmällisellä yrityskuvatyöskentelyllä palauttamaan osan asiakkaiden menetetyistä luottamuksesta.

Huoneistokeskus on pyrkinyt vahvaan monoliittiseen yrityskuvaan. Yksi keskeisen roolin saanut yritysidentiteetin osa-alue on väri: Huoneistokeskuksen tunnusväriksi vakiintui jo 70-luvulla oranssi. Sitä käytettiin johdonmukaisesti; jossain vaiheessa jopa niin paljon, että lähes kaiken yrityksessä täytyi olla oranssia.

Pitkäjänteisen visuaalista yrityskuvaa tukevan työskentelyn osuutta Huoneistokeskuksen menestymiseen ja alan suurimmaksi nousemiseen on vaikea arvioida, mutta pieni se tuskin on. Tämän vuoksi Huoneistokeskus on mielenkiintoinen tarkastelun kohde visuaalisen yritysidentiteetin näkökulmasta.

5.1. Empiirisen tutkimuksen toteuttamisesta

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää informaatioteknologian vaikutusta visuaalisen yritysidentiteetin hallintaan yrityksessä. Empiirisessä tutkimuksessa tarkastelun kohteeksi on valittu Huoneistokeskus, koska

- a) tutkimuksen tekijällä on yrityksen k.o. asioista vastaavana työntekijänä hyvät mahdollisuudet tutkia aihepiiriin liittyviä prosesseja yrityksen sisältä päin ja koska
- b) yrityksessä tehdään tutkimusajankohtana investointeja informaatioteknologiaan ja koska
- c) yrityksessä on koettu visuaalisen yritysidentiteetin hallinta ongelmalliseksi.

Toteutettavan kvalitatiivinen tutkimuksen aineiston tavoitteena on edustaa tutkimuksen aiheen kannalta olennaisia piirteitä, joiden

perusteella voi tehdä induktiivisia päätelmiä. Empiirisen tutkimuksen aineistona käytetään tässä tutkimuksessa kirjallisia ja kuvallisia dokumentteja yrityksen sisältä ja ulkoa. Osallistuva havainnointi on kuitenkin keskeisin tiedonkeruumenetelmä. Tämä tarkoittaa, että varsinaisia haastatteluja ei tiedonkeruuseen käytetä vaan että kirjoittaja käyttää hyväkseen lukuisia muodollisia ja epämuodollisia vuorovaikutustilanteita sekä näistä tilanteista tuotettuja dokumentteja joihin hänellä asemansa vuoksi on pääsy. Yksi tavallinen tiedonkeräämisen tapa on ollut ryhmäkeskustelut myyntiyksiköiden koko henkilöstön kanssa toimistovierailujen yhteydessä. Näistä ei ole tähän tutkimusraporttiin tehty erillisiä viitteitä.

Tutkimuksen tekijä on yrityksessä työntekijänä uusi, eikä hän pääsääntöisesti ole ollut mukana luomassa tutkimuksen kohteena olevia järjestelmiä ja toimintamalleja. Näin ollen voitaneen hänen näkökulmansa katsoa olevan rittävän objektiivinen tutkimuksen tekemiseen.

Yrityksen taustatiedot on hankittu hyödyntämällä Huoneistokeskus Oy:n sisäisiä dokumentaatioita sekä muita yleisiä kirjallisia lähteitä. Taustatietoihin kuuluvat esimerkiksi kuvaukset yrityksen historiasta, organisaatiosta, liikeideasta, yrityskulttuurista, strategiasta sekä palveluista.

Tutkimuksen luonteen mukaisesti teoriaosan kaksijakoisuus toistuu empiriaosassa. Ensin selvitetään case-yrityksen visuaalisen identiteetin muodostavat osat ja prosessit, sitten otetaan mukaan tarkasteluun yrityksessä käytössä oleva informaatioteknologia sekä tulevaisuuden suunnitelmat ja etsitään näiden liittymäkohdat, kiinnittäen erityisesti huomiota teoriaosassa esille nousseisiin geneerisiin ongelmakohtiin.

Tutkimuksessa selvitetään, mitkä ovat Huoneistokeskuksen designstandardit sekä niiden hallinta ja totetus. Keskeisessä asemassa ovat yrityksessä käytettävät design-ohjeistot: mikä on niiden sisältö,

missä muodossa ne ovat, kuka on ne luonut, kenelle ne on tarkoitettu, miten ne ohjaavat työskentelyä, käytetäänkö niitä ja miten ne toimivat suhteessa informaatioteknologiaan.

Lisäksi aineistona käytetään Huoneistokeskuksen tuottamia dokumentteja, joiden voi olettaa luovan yrityksen visuaalista identiteettiä. Näihin kuuluvat esimerkiksi yrityksen sidosryhmilleen tuottamat painotuotteet, elektroniset julkaisut kuten internet-sivut, mainonta, PR-tuotteet ja kirjeenvaihto. Tutkimuksessa selvitetään näiden takana olevat prosessit ja arvioidaan niiden laatua suhteessa yrityksen tavoitteisiin. Metodeina käytetään havainnointia ja haastatteluita.

Tarkastelujakson aikana Huoneistokeskus suunnitteli ja toteutti visuaaliseen yrityskuvaan liittyviä uudistuksia. Yksi uudistus oli WWW-sivujen ulkonäön (ja toiminnallisuuden) päivittäminen ja kohentaminen. Lisäksi koko yrityksen tietojärjestelmien uudistamiseen liittyy uhkia ja mahdollisuuksia visuaalista identiteettiä ajatellen.

Internetin merkitys tiedonvälittäjänä tulee epäilemättä olemaan suuri, mikä tarkoittaa, että myös sen vaikutus visuaaliseen yrityskuvaan on merkittävä. Erityisesti kiinteistönvälitysalalla ovat odotukset internetin suhteen suuret (Järvinen 1997, 33). Tutkimuksen yhtenä mielenkiinnon kohteena onkin Huoneistokeskuksen visuaalinen identiteetti elektronisissa medioissa. Eli: totetuvatko tavoitellut visuaaliset standardit myös niissä, ja toisaalta mitä uusia mahdollisuuksia nämä mediat tuovat viestintään.

5.2. Huoneistokeskus Oy

Huoneistokeskus on asunnonvälitykseen erikoistunut palveluyritys, jonka toimintaan kuuluu asuntojen, vapaa-ajanasuntojen ja vuokra-asuntojen välitys, asuntoarvioiden tekeminen sekä alan sijoittajapalvelut. Yrityksen on perustanut vuonna 1953 varatuomari

Veijo Merjamaa perheineen. Myöhemmin suurimmaksi omistajaksi tuli Suomen Yhdyspankki, ja kesällä 1997 SYP:n perillinen Merita Oy kasvatti omistusosuutensa yrityksestä täyteen sataan prosenttiin. Yhtiön toiminta alkoi Helsingissä ja laajeni naapurikuntiin silloin kun niihin alettiin rakentaa kerros- ja rivitaloja (Huoneistokeskuksen ohjekirjaluonnos 1996).

Huoneistokeskus on alan suurin yritys Suomessa. Vuoden 1997 lopussa Huoneistokeskuksella oli henkilökuntaa 506 henkeä, josta myyntihenkilöstöä oli n. 400. Varsinaisia toimipaikkoja yrityksellä oli 45 kpl ympäri Suomea, näiden lisäksi on palvelupisteitä Meritan pankkikonttoreissa. Pääkonttori sijaitsee Helsingin Lauttasaassa.

Yrityksen kokonaisliikevaihto oli tilikaudella 1997 392 miljoonaa markkaa, josta 130 miljoonaa markkaa tuli omaisuusmassan realisoinnista. 80-luvun lopulla yritys teki verotusyistä kiinteistösijoituksia joista pyritään pääsemään eroon ennen vuosituhannen vaihdetta. Vuoden 1997 nettotulos oli 10 miljoonaa markkaa. Huoneistokeskuksen perusliiketoiminnan eli välitystoiminnan osuus liikevaihdosta oli n. 250 miljoonaa markkaa. Markkinaosuus oli kyseisenä vuonna n. 22% koko asuntokaupan markkinoista (Mikkonen 1998, 68).

5.2.1. *Organisaatiorakenne*

Huoneistokeskus pyrkii olemaan mahdollisimman puhdas myyntiorganisaatio. Ympäri Suomea sijaitsevilla toimistoilla toimii 2–20 myyntineuvottelijan lisäksi myyntijohtaja ja myyntisihteeri. Myyntijohtaja toimii yksikön tulosvastuullisena vetäjänä ja muun henkilöstön esimiehenä. Yksikön koosta riippuen myyntijohtaja voi toimia myös myyntineuvottelijana. Joissakin yksiköissä on nimitetty ansioituneita myyntineuvottelijoita myyntipäälliköksi, joskin myyntipäällikön asema organisaatiossa ei juuri poikkea myyntineuvottelijasta.

Myyntijohtajien esimiehinä toimivat aluejohtajat. Suomi on jaettu kolmeen alueeseen, jotka ovat Pääkaupunkiseutu, Länsi-Suomi sekä Itä- ja Pohjois-Suomi. Aluejohtajien esimies on toimitusjohtaja.

Pääkonttorissa toimivat tukiyksiköt, joita ovat talous- ja henkilöstöhallinto sekä markkinointiryhmä. Tukiyksiköissä työskenteli vuoden 1997 lopussa yhteensä 36 henkilöä.

Huoneistokeskuksen markkinointiryhmä on kymmenhenkinen markkinointimateriaalin tuotantoyksikkö. Osaston keskeisimpinä säännöllisinä tehtävinä on tuottaa suurimmat viikoittaiset lehti-ilmoitukset painovalmiiksi sähköiseksi aineistoksi sekä tuottaa osoitteetonta suoramainontaa eli jakeluita jakovalmiiksi aineistoksi myyntiyksiköiden tilausten mukaan. Näiden lisäksi osasto tuottaa paljon muuta markkinointimateriaalia kuten ikkunatauluja, esitteitä, käyntikortteja jne.

5.2.2. *Liikeidea ja markkinointistrategia*

”Huoneistokeskuksessa ymmärretään palvelubusineksen ainutkertaisuus. Asiakas on alusta alkaen mukana palvelutapahtumassa. Palvelu on toimintaa, joka on tuotettava uudelleen. Asiakastyytyväisyyden ratkaisee tuloksen lisäksi se, miltä asiakkaasta tuntuu.”

Näin kuvaa Huoneistokeskuksen esittelykalvosarja yrityksen filosofiaa. Yritys haluaa olla imagon, asiakaspalautteen ja markkinaosuuden suhteen maan johtava välityslieke ja alan edelläkävijä. Strategiaan kuuluu tarjota asiakkaille asunnonvaihdon kokonaispalvelu; oikea-aikainen asunnon myynti, osto tai vaihto turvallisesti ja parhaaseen mahdolliseen hintaan. Huoneistokeskuksen toimintafilosofian mukaan alan suurimmalla on parhaat mahdollisuudet löytää myynnissä olevalle asunnolle oikea ostaja.

Huoneistokeskus kilpailee välityspalvelua markkinoidessaan laadulla, ei hinnalla. Kilpailukyky perustuu laajaan verkostoon sekä kykyyn ymmärtää ja tyydyttää asiakkaan tarpeet. Toiminnan korkeaan laatuun

pyritään asiansa osaavan ja aktiivisen myyntihenkilöstön avulla. Henkilöstön rekrytointi ja koulutus ovat saaneet kilpailun kiristyessä yhä keskeisemmän roolin. Tästä osoituksena on esimerkiksi henkilöstöasioista vastaavan johtajan nostaminen ylimpään johtoon sekä erityisen koulutuspäällikön rekrytointi. Myös henkilöstön palkkausjärjestelmiin on kiinnitetty enenevässä määrin huomiota ja pyrkimyksenä on saada toiminnan laatu yhdeksi palkkauksen perusteeksi. Korkea liikemoraali on ollut yrityksessä keskeinen arvo jo sen perustamisesta lähtien (Huoneistokeskuksen ohjekirjaluonnos 1996).

Huoneistokeskus on alan tunnetuin tuotemerkki. Tunnetuksi Huoneistokeskuksen on tehnyt johdonmukainen työskentely markkinoinnissa: aktiivista mainontaa asunnonvaihdon markkinapaikolla, pitkäjänteinen yritysidentiteettityöskentely sekä paikallisuuden ja valtakunnallisuuden tehokas kombinointi.

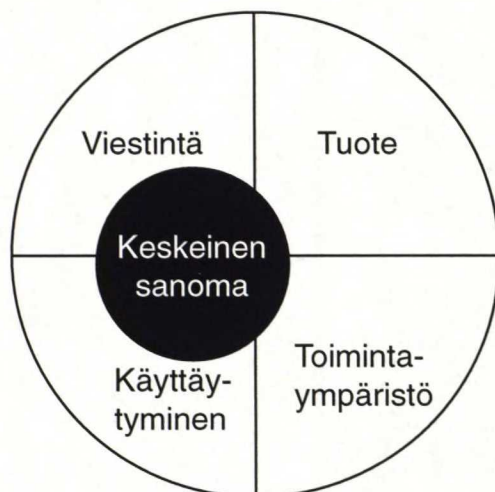
Toimintapaikkakunnillaan Huoneistokeskus Oy on alan tunnetuin yritys. Erityisen vahva top of mind -mielikuva on pääkaupunkiseudulla, jossa 81 % tunsi yrityksen Suur-Helsinki tänään 1/98 -tutkimuksessa (Taloustutkimus 1998). Lähimmän kilpailijan OP-Kiinteistökeskuksen tunsi 51 % vastanneista. Samassa tutkimuksessa Huoneistokeskus sai myös parhaan yleisarvosanan.

Markkinoinnin kattoteemana on vaivaton ja turvallinen kodinvaihto; oikeaan aikaan ja parhaaseen mahdolliseen hintaan. Näitä asioita Huoneistokeskus viestii markkinoinnissaan, jonka keskeisimpiä viestimiä ovat lehti-ilmoittelu ja osoitteeton suora (ns. jakelut). Markkinointiviestinnässä pyritään keskittämään alueen mediapanostus ja markkinointibudjetin hajauttamista halutaan välttää.

Asunnonvälityksessä keskeisen sanoman voisi sijoittaa design managementin osa-alueiden nelikentään seuraavan kuvan 9 mukaisesti. Palvelualalla viestinnän osuus on merkittävä, sekä henkilökohtaisen

palvelun ollessa kyseessä tietenkin myös käyttäytymisen. Toimintaympäristöllä on merkitystä, mutta enimmäkseen viestinnällisenä elementtinä, koska palvelutapahtumat tapahtuvat vain pieneltä osin toimistoissa.

Kuva 9. Asunnonvälitysliikkeen keskeinen sanoma design managementin osa-alueiden nelikentässä



Huoneistokeskuksen perusmedia on paikallinen ykkössanomalehti. Sanomalehti-ilmoitukseen kuuluu tavallisesti myynnissä olevia kohteita ja imagomainonnallinen osa. Ilmoituksen teho pyritään maksimoimaan käyttämällä vakiopaikkaa, joka useimmiten on samalla asuntokaupan markkinapaikka. Keskittämällä medianpanostus tietylle viikonpäivälle ja yhteen ilmoitukseen päästään mahdollisimman suureen ilmoituspintaan ja sitä kautta huomioarvoon.

Lehti-ilmoituksissa Huoneistokeskus pyrkii kautta maan säilyttämään saman graafisen linjan, joka pyrkii ennen kaikkea selkeyteen ja ajattomaan tyylikkyyteen (Graafinen ohjeisto 1993). Värejä pyritään käyttämään silloin kun se on mahdollista, mikä tarkoittaa joko oranssia lisäväriä tai neliväristä ilmoitusta.

Imagomainonnan mahdollisuus riippuu kyseisen kohde-ilmoituksen koosta, jolloin yksittäisillä myyntiyksiköillä on vapaus joko käyttää imago-osaa tai ei. Imago-osat koostuvat otsikosta ja yhdestä siihen

liittyvästä mainoskuvasta sekä tilan riittäessä myös leipätekstistä. Imago-osien teemat ja osaset teetetään mainostoimistossa. Otsikosta, kuvasta ja leipätekstistä muodostuva kokonaisuus on ilmoitustuotannon kannalta joustava, sillä se on helppo sovittaa erikokoisten ilmoitusten taittoon.

Osoitteetonta suoraa käytetään ilmoittelun tukena ja siinä pyritään hyödyntämään ilmoittelun imago-osien teemoja. Osoitteetonta suoraa voidaan käyttää hyvin paikallisena mediana, jolloin viesti voi olla tarkoitettu vain tiettyyn kortteliin. Tällöin päästään lähelle viestin saajaa. Pieniä jakeluita tehdään esimerkiksi kun alueella on tullut myyntiin tai myyty asunto, jolloin Huoneistokeskus viestii olevansa aktiivinen alueella. Jakelu sopii erinomaisesti yksittäisenkin myyntineuvottelijan viestintään ja sen aihe voi vaihdella myynnissä olevasta kohteesta myyntiyksikön palveluiden esittelyyn.

5.3. Huoneistokeskuksen visuaalinen identiteetti

Huoneistokeskuksen visuaalinen identiteetti on vahva ja monoliittinen. Jo pitkään Huoneistokeskuksen tunnisteenä toiminut oranssi väri on keskeinen elementti, mutta vuonna 1993 tehdyssä visuaalisen identiteetin uudistuksessa sen rooli jäi entistä pienemmäksi ja oranssin rinnalle nostettiin toinen väri eli tumman sininen. Värimaailman lisäksi Huoneistokeskuksen ilme rakentuu kahdelle muulle keskeiselle elementille; logolle ja typografialle. Vuonna 1993 suoritettun yritysilmeen uusimisen suunnitteli Alform Oy.

5.3.1. *Nimi ja nimien hierarkia*

Vaikkei nimi ahtaasti ajatellen kuulu visuaalisen identiteetin piiriin on siitä syytä kirjoittaa muutama sana. Huoneistokeskuksen identiteetti on monoliittinen, eli yhtä nimeä ja logoa käytetään kaikissa yksiköissä. Eri yksiköt eroavat toisistaan siten, että ne esiintyvät sijaintipaikan mukaan, esimerkiksi Huoneistokeskus Oy LKV, Oulu tai

Huoneistokeskus Oy LKV, Töölö. Jos toimintapaikkakunnalla on kaksi tai useampia toimistoja, käytetään erottavana tunnuksena yksinkertaisesti osoitetta. Perusidea on kuitenkin se, että kaikki Huoneistokeskuksen toimistot ovat selvästi yhtä yritystä ja sikäli toimistojen välinen (yrityksen sisäinen) kilpailu ei näy asiakkaille.

Yksi lievä poikkeus on Huoneistokeskuksen ainokainen franchise-yritys, Jofogo Oy Iisalmessa. Juridisesti se ei ole osa Huoneistokeskusta ja siksi se esiintyy Huoneistokeskuksen logon kanssa, mutta aina ”allekirjoituksena” omaa nimeään Jofogo Oy LKV käyttäen. Tätä mallia Huoneistokeskus aikoo käyttää myös muiden mahdollisten franchise-yritysten kanssa.

Nimenä Huoneistokeskusta voi pitää onnistuneena ja toimivana. Se ilmaisee toimialan, on helppo suomalaisen ääntää, kirjoittaa ja muistaa. Se on myös sopivan ”kliininen” herättääkseen luottamusta. Huonona puolena sillä on pituus. Huoneistokeskuksesta on muodostunut alan tunnetuin brandi. Koska vuosien mittaan nimelle on kertynyt goodwill-arvoa, riittää sillä jäljittelijöitä, näitä esimerkkeinä mainittakoon vaikka Huoneistokeidas, Huoneistomarkkinointi ja Suomen Huoneistoketju. On ilmeistä, että hyvän nimen muuttamista ei ole nähty tarpeelliseksi yritysidentiteettimuutosten yhteydessä.

5.3.2. Logo

Huoneistokeskuksen logo uusittiin vuonna 1993. Logo muodostuu sinisestä graafisesti määrämuotoisella tavalla kirjoitetusta nimestä sekä sen yhteyteen sommitelluista oransseista neliöistä. Logon ajatuksellisena lähtökohtana on ollut valaistuista ikkunoista hahmoittuva rakennus, joka tuottaa asumista, kodin lämpöä sekä tuotannollista toimintaa sivuavia mielikuvia (Graafinen ohjeisto 1993, 3). Lisäksi neliö sanana liittyy kiinteästi asuntokauppaan. Logo on muodoltaan kulma, joten se sopii erityisen hyvin julkaisun tai mainoksen vasempaan yläkulmaan. Logo rajaa tällöin alueen luontevasti, mutta sen

sommittelu muualle kuin yläkulmaan on ongelmallista. Sen vuoksi graafinen ohjeisto hyväksyy myös ns. matalan logon käytön silloin, kun normaali versio ei sovi.

Kuva 10. Huoneistokeskuksen logo ennen vuoden 1993 ilmeuudistusta



Kuva 11. Huoneistokeskuksen logo



5.3.3. Värimaailma

Oranssi väri on ollut Huoneistokeskuksen tunnusmerkkinä jo kauan. Väri on vakiinnuttanut asemansa, vaikka sävyä onkin muutettu yritysilmettä päivitettäessä. 1980-luvulla oranssin viljely oli jopa mennä liiallisuuksiin: toimistotarvikkeista lähtien kaiken yrityksessä piti olla oranssia. Tästä jäänteinä on joillakin pitkään yrityksessä työskennelleillä havaittavissa leipääntymistä väriin. Nykyisessä yritysilmessä oranssilla on vähemmän hallitseva asema.

Yrityksen tunnusvärit ovat logossa esiintyvät oranssi Pantone 165 ja sininen Pantone 280 joille on määriteltä vastineet myös muissa värijärjestelmissä. Näitä käytetään johdonmukaisesti kaikessa viestinnässä ja logo on tyypillisin sovellutus, jossa molemmat värit esiintyvät. Oranssi on kahdesta väristä tärkeämpi, ja sen hyvää

tunnistettavuutta hyödynnetään eri tavoin markkinoinnissa.

Esimerkiksi mainoskuvista pyritään tekemään Huoneistokeskuksen ”näköisiä” käyttämällä hallitsevina väreinä oranssia ja sinistä.

Logon värit ovat normaalisti sininen teksti ja oranssit neliöt, mutta tummilla taustoilla voidaan käyttää väreinä myös valkoista tekstiä ja oransseja neliöitä tai sinistä tekstiä oransseilla neliöillä.

5.3.4. *Typografia*

Valittu typografia johdonmukaisesti käytettynä vahvistaa painetun aineiston yhdenmukaista ulkoasuvaikutelmaa ja lisää tunnistettavuutta. Huoneistokeskuksen kirjasinlajiksi valittiin 1993 Gill Sans -kirjasintyyppi. Perusteena valinnalle olivat kirjaintyyppin ajattomuus ja selkeys (Graafinen ohjeisto 1993, 5). Gill Sans -kirjaintyyppistä käytössä on kaksi leikkausta; Regular ja Bold, joiden käyttöön graafinen ohjeisto ottaa kantaa. Lisäksi myös kursiiivia käytetään tekstiä elävöittämään. Vaikka Gill Sans groteskityyppinä vastaa lähinnä mainonnan tarpeisiin käytetään sitä myös kaikessa muussa kirjallisessa viestinnässä. Silloin tällöin on noussut esiin tarve käyttää antikvakirjasinta pitkissä teksteissä, mutta toistaiseksi ei Gill Sansin ohelle ole otettu muuta kirjasinta. Typografiaa leimaa niukka-ilmeisyys. Neutraaliksi ja luotettavaksi luonnehdittu Gill Sans ladotaan melko väljästi valkealle pohjalle. Ilmeeseen ei kuulu harmoniaa rikkovia elementtejä.

5.4. Visuaalisen identiteetin hallinta Huoneistokeskuksessa

Organisatorisesti Huoneistokeskuksen visuaalisen yritysidentiteetin hallinnasta vastaa markkinointipäällikkö. Hänen johdossaan on markkinointiryhmä, joka on markkinointimateriaalin keskitetty tuotantoyksikkö. Varsin suuri osa yrityksen tuottamasta julkaisumateriaalista tuotetaan markkinointiryhmässä, mikä on omiaan pitämään yritysilmettä hallinnassa. Työvälineet ilmeen hallintaan

muodostuvat graafisesta ohjeistosta ja markkinointiryhmän käytössä olevista digitaalisista työpohjista ilmoituksille ja jakeluille.

5.4.1. *Graafinen ohjeisto*

Huoneistokeskuksen vuoden 1993 yritysidentiteetti uudistuksen yhteydessä tuotettiin Graafinen ohjeisto. Se on n. 20-sivuinen A4-kokoinen painotuote, joka ottaa kantaa yritysidentiteetin elementtien soveltamiseen käytännössä. Ohjeisto sisältää ohjeet logon oikeaan käsittelyyn, värimäärittelyt ja mallit eri värijärjestelmiin sekä typografiset ohjeet.

Ohjeistossa käsiteltyjä sovellustilanteita ovat myyntiyksiköiden ikkunateippaukset ja markiisit, yritysautot, lehti-ilmoitukset ja jakelumateriaali (eli osoitteeton suoramainonta). Ohjeisto sisältää myös painettuja malleja kirjepaperista, kirjeasettelusta ja jakelumateriaalista.

5.4.2. *Työpohjat*

Digitaaliset työpohjat on laadittu markkinointiryhmän käyttöön ilmeuudistuksen yhteydessä vuonna 1993. Työpohjia löytyy vain ilmoituksille ja jakeluille. Alkuperäisiä työpohjia ei yleensä työtä aloitettaessa käytetä, vaan työt tehdään vanhojen vastaavien töiden pohjalta.

5.4.3. *Markkinointimateriaalin tuotanto*

Markkinointiryhmän lisäksi Huoneistokeskuksen eri yksiköissä tuotetaan myös graafisesti kouluttamattoman henkilöstön (esimerkiksi myyntineuvottelijat, myyntisihteerit, myyntijohtajat ja hallinto) voimin dokumentteja eri tarkoituksiin. Taulukossa 1 on kuvattu tärkeimpien visuaalista yritysidentiteettiä luovien dokumenttien tai materiaalien tuotantoa. Keskitetty tuotanto tarkoittaa materiaalin tuotantoa markkinointiryhmässä tai sen alihankkijalla. Hajautettu tuotanto

tarkoittaa tuotantoa myyntiyksiköissä graafisesti kouluttamattoman henkilöstön voimin.

Taulukko 1. Markkinointimateriaalin tuotanto nykyisessä järjestelmässä

Materiaali	Tuotanto	
	Keskitetty	Hajautettu
Arvoasuntoesite	x	
Autotarra	x	
Hankintakortti	x	
Henkilöstölehti ”Välikäsi”	x	
Ikkunakortti		x
Ikkunatarra	x	
Ikkunataulu	x	
Ilmoitusliite Kodinvaihtosanomat	x	
Jakelu (osoitteeton suora)	x	x
Käyntikortti	x	
Kirje		x
Kohteen myyntiesite		x
Kutsut	x	
Lasku		x
Lehti-ilmoitus HS/AL/TS/Ka	x	
Lehti-ilmoitus muut		x
Lomakkeet	x	
Mainoskirje	x	x
Mainostarvikkeet	x	x
Muistio		x
Opaste	x	
Osoitteellinen suorakampanja	x	
Piirtoheitinkalvot	x	
Pikajakelu (osoitteeton suora)	x	x
Saate	x	
Sopimukset		x
Telefaksi		x
Tiedote	x	
Uudistaloesite	x	
Www-sivut	x	
Yleisesite	x	

Monessa kohdassa on rasti sekä keskitetyn että hajautetun kohdalla. Tämä tarkoittaa, että tuotantoa tapahtuu sekä erillisissä yksiköissä että markkinointiryhmässä. Tällöin voidaan todeta, että joko työnjako ei ole selvä tai että markkinointiryhmä ei kykene palvelemaan yksiköitä niiden toivomalla tavalla. Seuraavassa paneudutaan kahden keskeisen

markkinointimateriaalin tuotantoon syvemmin. Keskeisiksi ne tekee niiden suuri osuus markkinointibudjetista ja näkyvyydestä.

5.4.4. *Lehti-ilmoitukset*

Markkinointiryhmä tuottaa viikoittain maan neljän suurimman päivälehdien ilmoitukset. Nämä lehdet ovat Helsingin Sanomat, Turun Sanomat, Aamulehti ja Kaleva. Jokaisesta myyntiin tulevasta kohteesta laatii myyntineuvoteliija mainostekstin, joka talletetaan asunnonvälitysjärjestelmään. Lehti-ilmoitukset generoidaan järjestelmässä olevista tiedoista. Lehti-ilmoitukseen tulevat kohteet markkinointiryhmä ottaa asunnonvälitysjärjestelmästä tekstimuotoisena, ajaa tekstit muotoiluohjelman läpi ja tuo QuarkXPress -taitto-ohjelmaan. Taittotyön pohjana käytetään vuoden 1993 yritysilmuudistuksessa luotuja taittomalleja ja työ tehdään kokonaan digitaalisesti. Taitossa ilmoitukseen liitetään mahdolliset kuvat ja puhtaaksipiirretyt pohjapiirrokset. Ilmoitusoriginaalit siirretään lehtiin internet-yhteyden kautta. Markkinointiryhmä tuottaa satunnaisesti ilmoituksia myös muihin kuin yllämainittuihin lehtiin.

Muiden säännöllisten lehti-ilmoitusten tuotanto tapahtuu hajautetusti. Myyntiyksikkö toimittaa ilmoitukseen tulevat kohteet tekstinä lehteen ja lehti taittaa ilmoituksen saamiensa ohjeiden mukaan. Markkinointi on pyrkinyt ohjeistamaan paikallislehden yhtenäisen ilmeen saavuttamiseksi ja lähettää niihin myös materiaalia imago-osia varten.

5.4.5. *Osoitteeton suoramainonta eli ns. jakelut*

Pienaluemainonta tapahtuu pääsääntöisesti suorajakelumainoksilla. Markkinointiryhmä on toimittanut toimistojen käyttöön jakelumalleja, joista myyntineuvottelijat voivat valita itselleen sopivan. Mallin valittuaan myyntineuvotteliija faksaa mallin haluamillaan muutoksilla ja jakotoiveella varustettuna markkinointiin, joka tuottaa jakeluoriginaalin muuttamalla samaan, digitaalisena työpohjana

tallennettuun malliin toivotut tekstit, tiedot ja myyntineuvottelijan kuvan. Jakelut voivat sisältää erilaisia mainosviestejä tai myynnissä olevia kohteita. Markkinointi toimittaa originaalin Huoneistokeskuksen omatarvepainoon tai ulkopuoliseen painoon, josta valmiit painotuotteet toimitetaan jakeluyritykseen jaettavaksi. Jakeluoriginaaleja tuotetaan myös toimistoilla, useimmiten myyntisihteerin toimesta. Tällöin tekstit ladotaan tekstin käsittelyohjelmassa ja mahdolliset kuvat liitetään kopiokoneella originaaliin.

Yrityksessä toistaiseksi käytössä oleva AS400 -pohjainen asunnonvälitysjärjestelmä määrää muutamien dokumenttien ulkonäön. Näistä tärkein on asunnon myyntiesite, joka tuotetaan myyntiyksikössä yhdistämällä kopioidessa asunnonvälitysjärjestelmän tuloste ja myyntineuvottelijan yhteystiedot. Kyseistä kopiointitehtävää varten on olemassa erityinen kopiointikalvo, jota käyttämällä kopioitavat osat osuvat suunnitelluille kohdille paperia. AS400-järjestelmän tulosteissa ei ole mahdollista valita kirjasinta, vaan tulosteet ovat karun atk-listan näköisiä, mikä tekee asunnon myyntiesitteestä vaikeasti luettavan ja yritysidentiteettiin sopimattoman. Erityisen ongelmallista on se, että myyntiesite on eräs näkyvimmistä dokumenteista asunnonvälitysalalla. Sen rooli yrityskuvan luojana on todennäköisesti tärkeä.

5.5. Informaatioteknologia Huoneistokeskuksessa

Huoneistokeskuksen tietojärjestelmän keskeisin osa on operatiivinen myynnin ja markkinoinnin tukijärjestelmä eli asunnonvälitysjärjestelmä. Yritys pyrkii keskittymään suuren markkinaosuuden saavuttamiseen suurimmilla paikkakunnilla ja asutuskeskuksissa. Strategian toteutuminen edellyttää yrityksellä myynnissä olevien kohteiden ja kulloinkin organisaation hallussa olevien asiakaskontaktien tehokasta hallintaa. Hallinnan apuvälineenä käytetään informaatiojärjestelmää, jonka hyödyntäminen on keskeistä organisaation tehokkuuden kannalta (Huoneistokeskuksen tietojärjestelmäkehitys 1996).

Tietojärjestelmän avulla voidaan Huoneistokeskuksessa synnyttää maassa ainutlaatuisen suuri markkinapaikka, jossa

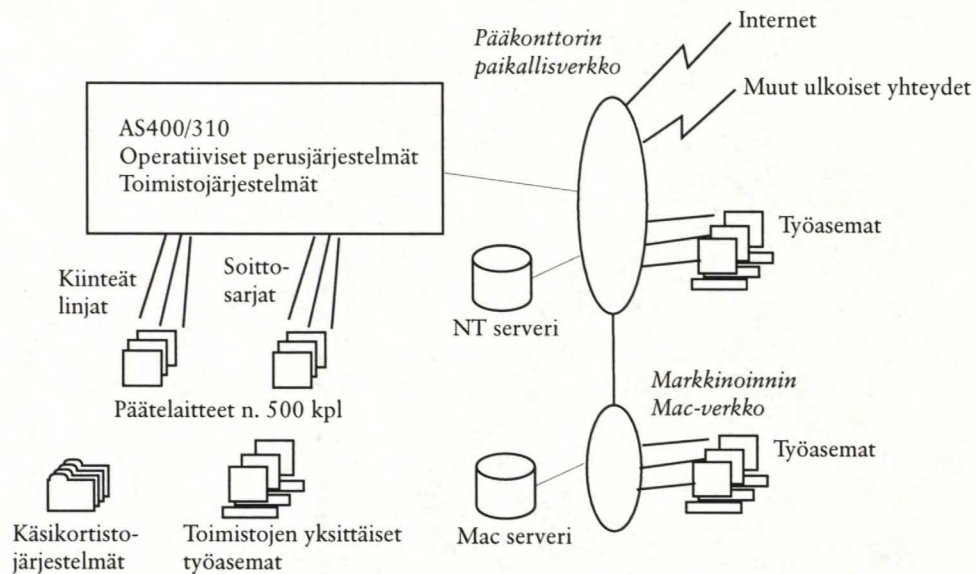
- myyvä asiakas saa mahdollisimman paljon potentiaalisia ostajaehdokkaita, mikä on varmin tapa saada asunnosta paras hinta ja
- ostava asiakas saa myyntivarastosta parhaan markkinan, josta voidaan löytää hänelle sopiva asunto sekä jossa
- asuntoon liittyvä kaupankäynti ja markkinointiprosessi hoidetaan laadukkaasti ja sisäisesti tehokkaalla tavalla.

5.5.1. *Vanha tietojärjestelmä*

Yrityksen vanhan järjestelmän tekninen arkkitehtuuri perustuu IBM AS400/310 -laitteistoon, johon on yhdistetty noin 500 päätelaitetta. Laitteisto sijaitsee pääkonttorin tiloissa Helsingissä. Pääkonttorissa on ethernet-lähiverkko, ja hallinto käyttää AS400-järjestelmiä PC-työasemilta emulointiohjelman avulla. Lisäksi myyntiyksiköissä on PC-työasemia myyntisihteereillä. Toimistojen yhteydet AS400-verkkoon hoidetaan osittain kiinteillä yhteyksillä ja osittain soittosarjayhteyksin. Yhteysstandardina on X.25.

Markkinointiryhmällä on käytössään 11 työaseman Macintosh-verkko, joka on suoraan yhteydessä pääkonttorin lähiverkko.

Kuva 12. Huoneistokeskuksen nykyinen tietotekniikkaympäristö



Vanhan järjestelmän käytössä olevat sovellukset ovat

- AS400-pohjainen asunnonvälitysjärjestelmä
- hallinnon sovellukset: liikelaskenta, reskontra, maksuliikenne, budjetointi, palkanlaskenta
- PC-työasemaohjelmistot, lähinnä WP-tekstinkäsittely ja Excel-taulukkolaskenta
- Raportointiohjelmisto (data warehouse) suppeassa käytössä pääkonttorilla
- AS400 toimistojärjestelmät vähäisessä käytössä AS400-postia lukuunottamatta
- Pääkonttorilla Exchange-sähköposti
- Markkinointiryhmässä Mac-ohjelmistoja, tärkein sovellus sivuntaitto-ohjelma QuarkXPress

Vanha asunnonvälitysjärjestelmä on suunniteltu ja otettu käyttöön 80-90-lukujen vaihteessa, ja se on tuolloin ollut edistyksellinen. Se on edelleen toiminto- ja tietosisällöltään välitystoimintaan riittävä ja se tukee toimintaa monipuolisesti. Kuitenkin, nykyisiin mahdollisuuksiin nähden, se on kankea käyttää eikä tarjoa kaikkia niitä Huoneistokeskuksen toiminnalle merkittäviä tukipalveluja, joilla voitaisiin helpottaa ja tehostaa työtä myyntitoimistoissa.

Vanhan järjestelmän heikkoutena on valittu järjestelmäarkkitehtuuri, joka on käyttäjän kannalta hankalakäyttöinen tekstipohjaisine käyttöliittymineen. Lisäksi järjestelmä on ylläpidollisesti kallis, kun pienetkin muutostyöt vaativat suuritoista räätälöintiä yhteistyökumppanin tekemänä. Ylläpidollisen riskin muodostaa myös se, että järjestelmään liityvä osaaminen on yhteistyökumppanilla (TT-Tieto Oy) yhden henkilön hallussa.

Keväällä 1996 Huoneistokeskus avasi internet-palvelun, jonka avulla asiakkaat näkevät myynnissä olevat kohteet ja niiden tiedot internetin kautta. Internet-palvelu toteutettiin yhdessä Helsingin Sanomien kanssa osana Tietotori-nimistä internet-kauppapaikkaa. Järjestelmä on ollut jatkuvan kehitystyön kohteena ja keväällä 1998 siitä julkaisitiin versio 3, jossa käyttöliittymään ja graafiseen ulkoasuun kiinnitettiin erityistä huomiota. Kehitystyössä on käytetty yhteistyökumppaneina Tietotoria lähellä olevaa WebSec Oy:tä sekä uusmediatoimisto Grey Interactivea.

Järjestelmä toimii siten, että myynnissä olevat kohteet päivittyvät Huoneistokeskuksen välitysjärjestelmästä ftp-tiedostosiirrolla Tietotorilla sijaitsevalle palvelimelle kerran vuorokaudessa. Keväällä 1998 palvelussa vieraili n. 6000 internet-käyttäjää viikossa.

5.5.2. *Visuaalisen yritysidentiteetin hallinnan ongelmat vanhassa järjestelmässä*

Visuaalisen yritysidentiteetin hallinnan malli on Huoneistokeskuksessa perinteisesti ollut keskitetyn hallinnan malli. Lähes kaikki viestintä on toteutettu markkinointiryhmässä tai muualla pääkonttorissa. Tekijöitä on ollut vähän ja he kaikki ovat ymmärtäneet standardien noudattamisen tärkeyden.

Kun yritys on kasvanut, kilpailu koventunut ja toimintaympäristö muuttunut, on keskitetyn hallinnan malli vähitellen rapautunut. Yritysidentiteetin hallinta on joiltain osin alkanut enemmän muistuttaa paikallista autonomiaa. Tämä on tapahtunut ikäänkuin varkein kun

kasvava ja kilpaileva yritys on joutunut siirtymään yhä tiukempaan tulosityksikköajatteluun, jossa jokainen myyntineuvottelija on enimmäkseen omaan palkkaansa ajatteleva yksityisyrittäjä.

Kaikkein näkyvintä viestintää eli suurta osaa lehti-ilmoittelusta ja jakeluista on alettu tehdä pääkaupunkiseudun ulkopuolella hajautetusti, kolmea suurta paikkakuntaa lukuun ottamatta. Ilmeisinä syinä tähän ”lipeämiseen” on vaatimus nopeudesta ja mahdollisuudesta paikalliseen räätälöintiin. Yrityksen kasvaessa markkinointiryhmä ei ole pystynyt palvelemaan kaikkia yksiköitä tasapuolisesti, vaan on jouduttu tekemään priorisointeja: vain suurimmat lehti-ilmoitukset ehditään tekemään keskitetyllä resurssilla ja vain pääkaupunkiseudulle on rakennettu toimiva jakeluiden tuotantoputki myyntineuvottelijan ideasta jakofirman tekemään postiluukusta työntöön asti. Pienemmät toimistot maakunnissa tahtovat jäädä jalkoihin toimitusajoissa ja niinpä moni tuottaa jakelunsa mieluummin omin voimin – ja vaihtelevin tuloksin visuaalista identiteettiä ajatellen. Lehti-ilmoitusten kohdalla jälki on myös vaihtelevaa, kun paikallislehti tuottaa ilmoituksen paikallisen toimiston toiveiden mukaisesti. Paikallislehdissä toteutuvaa yritysilmettä yritetään valvoa markkinointiryhmässä tarkistamalla ilmoituksia aika ajoin ja oikomalla karkeimpia standardien käsittelyvirheitä, mutta koska käytössä on n. 50 eri lehteä joissa on säännöllisesti ilmoituksia, on valvonta vaikeaa.

Jakeluiden ynnä muun viestintämateriaalin tuotannon toimistoissa on mahdollistanut PC-työasemien tulo toimistoihin. Työasema on myyntisihteerin käytössä, ja hän lähes poikkeuksetta on se henkilö, joka käytännössä työn tekee. Lopputulokseen tosin vaikuttaa paljon myös ”työn tilaaja” eli myyntineuvottelija, jonka nimissä jakelu tehdään. Myyntisihteereillä ei ole graafista koulutusta, eikä tukea toimistolla tapahtuvaan DTP-työskentelyyn ole tarjolla. Vuonna 1993 laadittu graafinen ohjeisto ei ota huomioon hajautettua digitaalista työskentelyä. Toisaalta toimistoilla olevat PC:t eivät ole riittävin DTP-

valmiuksin varustettuja, vaan niillä lähinnä tuotetaan tekstit ja lopullinen tuote valmistuu leikkaa-liimaa-kopioi -tekniikalla.

Luvussa 5.2 lueteltuja geneerisiä yritysidentiteettiohjelmien toteutumisen esteitä on löydettävissä myös Huoneistokeskuksessa.

Epätäydelliset standardit

Erityisen selkeästi nousee esiin standardien epätäydellisyys; standardit ja niihin liittyvät ohjeistukset ovat ajastaan jäljessä. Digitaalisia sovelluksia on käytettävissä vain markkinointiryhmässä Macintosh-ympäristössä. Yrityksen standardin mukainen GillSans -kirjasin on asennettuna vain osaan PC-työasemista, joten ikkunakorteissa ja jakeluissa ympäri maata esiintyy paljon muita kirjasintyyppejä. Samaan ongelmaan törmätään joissakin paikallislehdissä, jotka eivät halua tai osaa käyttää oikeaa kirjasinta Huoneistokeskuksen ilmoituksissa. Oikeaa, virallista digitaalista logoversiota ei ole tehty PC-ympäristöön. Usein tavattu virhe onkin itse tehty logo, jossa mittasuhteet ovat usein väärät ja teksti Huoneistokeskus on ladottu. Paikallinen yhteistyökumppani joutuu tekemään logon itse, kun digitaalista originaalia ei toimistolla ole antaa.

Haamustandardit

Haamustandardiin törmätään, kun myyntineuvottelija kyllä muistaa että standardeja on, mutta ei tiedä mistä ne löytyvät. Ennen 90-luvun puoliväliä toimistoille jaettu graafinen ohjeisto on jo hukassa. Tilannetta on yritetty korjata jakamalla toimistoille markkinointikansio, joka sisältää myös tärkeimmät osat graafisesta ohjeistosta. Markkinointikansio on kuitenkin usein myyntisihteerin hyllyssä eikä se muistu mieleen kun myyntineuvottelija toimittaa materiaalin vaikkapa kannatusilmoitukseen.

Monimutkaiset standardit

Graafinen ohjeisto ei ehkä aukene kaikille, sillä sen terminologia on ammattikieltä. Standardien noudattaminen saattaa tuntua monimutkaiselta, jos ohjeita ei ymmärrä. Kenelle sitten graafinen ohjeisto on alunperin laadittu? Näyttää siltä, että kohderyhmä on graafista termistöä ymmärtävät markkinoinnin ammattilaiset, vaikka ohjeiston alkusanat onkin suunnattu koko yritykselle.

Epäkäytännölliset standardit

Arkipäivän sovellutustilanteet ovat muuttuneet sitten vuoden 1993, jolloin standardit laadittiin. Graafinen ohjeisto ottaa kantaa vain muutamiin sovellustilanteisiin, ja niissäkään se ei ota huomioon sovelluksen tuotantoa digitaalisesti. Todellisiin sovellustilanteisiin ei juuri löydy apua. Käytännössä ohjeita voi noudattaa DTP-työskentelyssä vain, jos käytössä on ammattimainen DTP-laitteisto, jollaisia löytyy vain markkinointiryhmästä. Huoneistokeskuksen yritysidentiteettistandardeja voi hyvällä syyllä kutsua epäkäytännöllisiksi. Tämän todistaa se seikka, että suurimmassa osassa toimistoja ei graafinen ohjeisto ole käytössä, vaan se on hukassa tai ylähyllyllä pölyttymässä. Kysyttäessä harva myyntijohtaja tai myyntisihteeri löytää ohjeiston toimistosta.

Epätäydelliset standardit

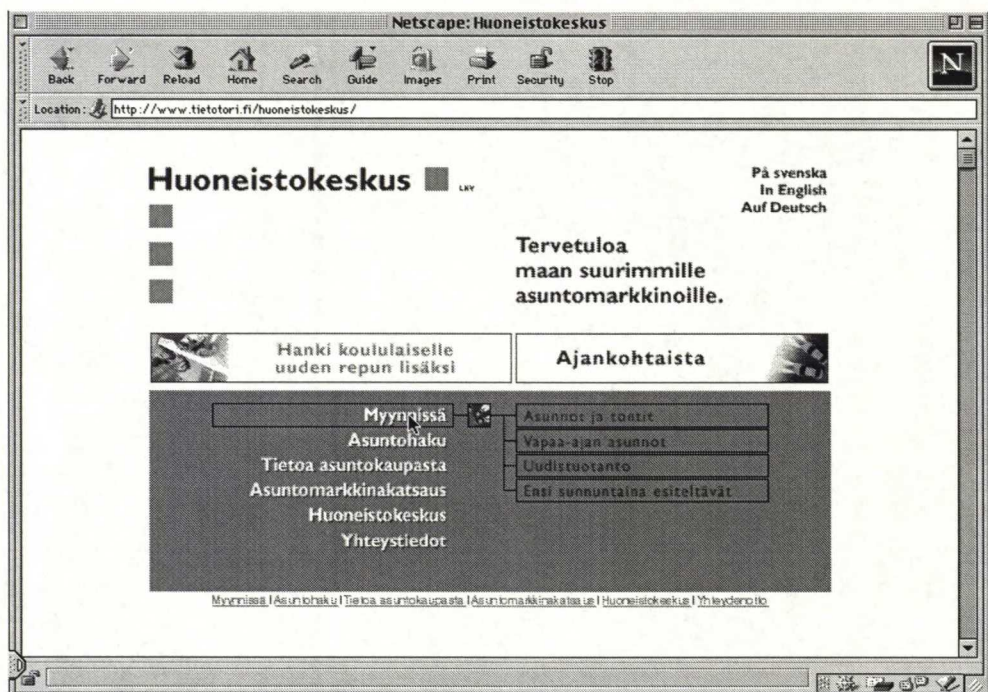
Vanhat graafiset standardit eivät myöskään vastaa uusien medioiden tarpeita. Esimerkiksi tunnusvärit on määritelty vain painamista varten CMYK- ja Pantone-järjestelmien mukaisesti mutta ei näytöllä esittämistä varten RGB-muodossa. Kaikki yritysidentiteetin elementit ovat staattisia, eivätkä näin ollen hyödynnä uusien medioiden mahdollisuuksia liikkuvan kuvan ja äänien suhteen.

Huoneistokeskuksen visuaalinen ilme internetissä oli ennen kevään 1998 ilmeuudistusta kaikkea muuta kuin yrityksen muuhun

visuaaliseen identiteettiin sopiva. Se oli tyyppillinen "silent design" – muotoutunut internetsivuja laadittaessa, lähtökohtana painettu materiaali ja tekijänä internetin tekninen asiantuntija, ei graafikko.

Keväällä 1998 internetsivujen visuaaliseksi ja toiminnalliseksi suunnittelijaksi otettiin Grey Interactive Oy, joka on aiheeseen erikoistunut uusmediatoimisto. Ilmeuudistus otti huomioon interaktiivisen median vaatimukset ja hyödynsi uusinta Java-teknologiaa. Tuloksena olivat modernit, intuitiivisesti käytettävät ja ennen kaikkea Huoneistokeskuksen visuaaliseen identiteettiin sopivat sivut. Pohjatyönä piti luoda identiteettiin istuva visuaalinen "sanasto", jolla sivut luodaan. Graafista ohjeistoa internetsivujen tekemiseen ei ole tehty, mutta sivupohja on käytettävissä. Jo hieman aikaisemmin oli myös luotu internet-mainontaa varten mainospainikkeiden eli "bannereiden" perusulkonäkö.

Kuva 13. Huoneistokeskuksen internet-kotisivu versio 3



Mekaaniset standardit

Graafisen ohjeiston ohjeet ovat myös varsin mekaanisia eivätkä jätä valinnan tai luomisen varaa. Ohjeiden tyypillinen sisältö on ”oikea asettelu on tämä” tai ”näin ei saa tehdä”. Mekaaniset standardit ovat omalta osaltaan johtaneet siihen, että toimistot haluavat itse tuottaa markkinointimateriaalia omilla rajoittuneilla työvälineillään.

Huonosti tuetut ja orvot standardit

Tukea soveltamiselle saa kyllä markkinointiryhmästä, jos sitä osaa pyytää – käytännössä tukea ei juuri pyydetä. Tämä voi olla oire siitä, että kentällä standardit koetaan orvoiksi tai niiden olemassaoloa ei edes tiedetä.

5.5.3. *Uusi tietojärjestelmä*

Huoneistokeskuksen ylin johto alkoi 1990-luvun puolivälissä arvioida yrityksen toiminnan kehittämismahdollisuuksia. Työhön otettiin mukaan konsulttiyhtiö HM&V Research Oy.

Teknologioiden kehittämisestä, käytön yleistymisestä ja yleisen tietouden lisääntymisestä johtuen Huoneistokeskuksen operatiiviselta toiminnalta odotetaan nopeutta, reagointikykyä, yhteydenpitoa ja tuntemista. Yhdessä HM&V Researchin kanssa Huoneistokeskuksen tuolloinen johto linjasi ne tulevaisuuden tavat toimia, joilla näihin haasteisiin voidaan vastata. Haasteena operatiiviselle toiminnalle on tietojen pitäminen ajan tasalla ja sitoutuminen palvelulupauksiin. Perusedellytyksenä haasteisiin vastaamiselle on yhdenmukainen toiminta, mikä tarkoittaa että kaikkialla organisaatiossa toimitaan sovittuja periaatteita noudattaen.

Operatiivisen toiminnan sujuvuus edellyttää ajan tasalla olevia tietokantoja, mikä velvoittaa kaikkia organisaatiossa toimivia. Kohde-, asiakas- ja sidosryhmätietojen hallinta on menestymisen kannalta

kriittinen tekijä. Tämä johtaa uuden järjestelmän perusfilosofiaan, joka on että kuka tahansa organisaatiossa voi käyttää vaivatta niitä järjestelmiä jotka liittyvät ko. henkilön operatiiviseen työhön (HM&V Research 1996, 17).

Tietojärjestelmäkehitykselle määriteltiin yrityksen johdossa perustavoitteiksi

- myyntiorganisaation sisäisen tiedokulun helpottaminen,
- asiakastyöskentelyn ja yhteydenpidon tehostaminen,
- järjestelmän käytettävyyden parantaminen sekä
- järjestelmän kustannustehokkuus myös ylläpidon ja muutosten osalta.

Näihin tavoitteisiin pääsemiseksi vaaditaan yrityksen tietoteknisen infrastruktuurin modernisointia, yhteisten toimistojärjestelmien käyttöönottoa, välitysjärjestelmän uusimista sekä muiden järjestelmien ja toimintatapojen sovittamista yhteen uuden välitysjärjestelmän kanssa.

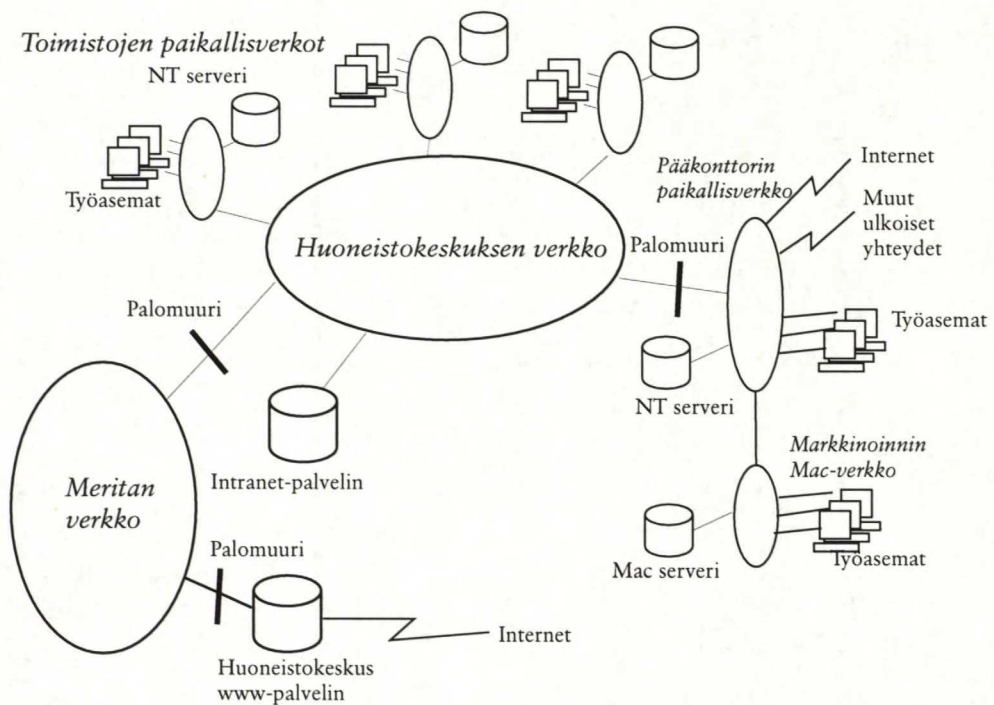
Huoneistokeskuksen tietotekniikkauudistus tapahtuu (osittain sattumalta) oikea-aikaisesti ajatellen kahta kaikkia suomalaisia yrityksiä koskettavaa muutosta: Euro-valuuttaan siirtymisestä aiheutuvat muutokset sekä vuoden 2000 mukanaan tuomat ongelmat tulevat samalla kertaa ratkaistuiksi (ICL Data 1998, 6).

HM&V Researchin kanssa tehdyn esitutkimuksen jälkeen aloitettiin syksyllä 1997 kehitystyön toinen vaihe, eli käytännön kehitystyö Merita Datan resursseja ja asiantuntemusta hyödyntäen. Merita Datan mukaantulo oli luonnollista, koska Huoneistokeskus oli kesästä 1997 lähtien Meritan sataprosenttinen tytäryhtiö ja koska Merita Datalla on laaja tietotekninen osaaminen sekä kokemusta vastaavien kehitysprojektien toteuttamisesta. Uusi järjestelmä tulisi myös olemaan osa Merita-konsernin tietoteknistä infrastruktuuria.

Toinen vaihe käsitti määrittelyn, jossa tehtiin esitutkimuksen tarkennus työnkulkujen osalta sekä määriteltiin välitystoiminnan prosessit, käyttötilanteet ja tehtiin luokkakuvaukset. Määrittelyssä tarkentui uuden järjestelmäympäristön ja välitysjärjestelmän tavoitetilä.

Tavoitetilan mukaan uusi välitysjärjestelmä tullaan toteuttamaan kokonaan selaintekniikalla. Tämä edellyttää laitteiden ja tietoliikenne-ratkaisujen täydellistä uusimista, jolloin Huoneistokeskukselle toteutetaan oma TCP/IP-tietoliikenneympäristö. Tämä ympäristö on osa Meritan tietoteknistä infrastruktuuria, jossa työasema- ja palvelinympäristö toimivat Microsoft NT - käyttöjärjestelmällä. Huoneistokeskuksen intranet- ja internet-palvelimet tullaan sijoittamaan Merita Datan tiloihin ja niiden pohjana on SQL Server -tietokanta.

Kuva 14. Huoneistokeskuksen uusi tietotekninen infrastruktuuri



5.5.4. *Uuden tietojärjestelmän mahdollisuudet ja uhat visuaalisen yritysidentiteetin kannalta*

Uuden tietojärjestelmän mahdollisuudet ja uhat visuaalisen yritysidentiteetin hallinnan kannalta on keskeinen perusta suunnittelutyölle. Tietotekniikan avulla on mahdollista ratkaista monia aikaisempia ongelmia ja samanaikaisesti saada aikaan kustannussäästöjä. Kun kontrolli on jo nyt osittain luisunut pois keskitetyltä markkinointiresurssilta, voidaan paikallisen autonomian edut saada täysimittaisesti käyttöön uuden teknologian avulla. Jos ohjeistus ja tuki rakennetaan oikein, voidaan hajautetusti tuottaa riittävän laadukasta markkinointimateriaalia. Vanhanaikainen leikkaa-liimaa-kopioi -tekniikka jää historiaan, mikä tarkoittaa työskentelyn nopeutumista ja ennen kaikkea laadun paranemista.

Uusi teknologia tuo mukanaan mahdollisuuden lisätä nopeutta ja joustavuutta. Pienet määrät jakeluita voi tulostaa toimiston omalla digitaalisella kopiokoneella, ja suurempia painomääriä varten sama tiedosto voidaan lähettää sähköisesti markkinointiryhmään painettavaksi. Myös originaalien (logot, työpohjat jne.) jakelu helpottuu, kun ne voidaan jakaa sähköisessä modossa joko CD-ROM-levyllä tai intranet-verkossa. Graafiset ohjeistot voivat olla kaikkien käytössä intranetissä ja niiden päivittäminen on helppoa. Esimerkkejä ja valmiita malleja voi olla runsaasti, päinvastoin kuin painetussa ohjeistossa. Lisäksi intranetin graafinen ohjeisto on aina käytettävissä eikä varmasti häviä.

Verkottuminen mahdollistaa uusien palveluiden hyödyntämisen koko yrityksen laajuisesti. Ulkoisten tiedontuottajien, kuten tilastokeskuksen tiedot ovat koko henkilöstön käytettävissä jatkuvasti.

Räätälöinti on ajan henki markkinoinnissa, kun tavoitteena on päästä mahdollisimman lähelle asiakkaan tarpeita. Huoneistokeskuksen parhaat paikallisen asiakaskunnan tuntijat löytyvät tietenkin myyntiyksiköistä. Viestinnän muuttuessa teknologian ansiosta

demokraattisemmaksi voi myös halu viestiä lisääntyä. Työpohjien ja valmiiden mallien avulla voidaan viesti räätälöidä juuri halutuksi yritysilmeen säilyessä ohjeiden mukaisena.

Arkistointi ja kerran tehdyn uudelleenhyödyntäminen merkitsevät kustannussäästöjen ohella myös ilmeen säilymistä koherenttina. Kaikkea ei tarvitse tehdä aina alusta. Alusta asti tehdessä kun kuluu aina aikaa ja virheiden mahdollisuus kasvaa.

Laitteistojen ja ohjelmistojen homogeenisyys läpi koko yrityksen on merkittävä etu työpohjia ja muita elektronisia sovelluksia laadittaessa. Erilaisuus pilaisi mahdollisuuden tuottaa niitä kaikkien käyttöön. Aivan koko organisaatio ei kuitenkaan toimi samanlaisessa tietojärjestelmässä, sillä markkinointiryhmällä on käytössään eri käyttöjärjestelmä, eli Applen Mac OS tavallisen Windows NT:n sijaan.

Uusi teknologia mahdollistaa myös täysin uusien sovellusten käyttöönoton. Uusia visuaalisia elementtejä kuten digitaalikameralla otettuja kuvia voidaan liittää vaivattomasti dokumentteihin. Myyntiesite, joka vanhassa järjestelmässä on ollut visuaalisen yritysidentiteetin kannalta hyvin ongelmallinen, voidaan uuden teknologisen ratkaisun avulla saattaa ”ruotuun”.

Tietoteknisen infrastruktuurin uudistaminen tuo mukaan myös uhkia. Keskeinen uhka on viestinnän hallitsematon demokratisoituminen. Kun kaikilla on edessään DTP-työskentelyyn kykenevä laitteisto, houkuttelee se ”luomaan”. Uusissa PC-työasemissa on asennettuna kymmeniä kirjasimia ja clipart-kuvia ja niillä voi väännellä graafisia elementtejä mielin määrin. Graafisesti kouluttamattoman käyttäjän on vaikea malttaa olla käyttämättä näitä eksoottisia mahdollisuuksia, mikä enemmän kuin todennäköisesti johtaa epätoivottuun tulokseen visuaalisen identiteetin yhtenäisyyden kannalta.

Paikallinen autonomia voi ilman vahvaa koordinointia johtaa vaihtelevaan laatuun, samojen virheiden toistoon, alhaiseen

tehokkuuteen turhan työn vuoksi sekä näiden kaikkien johdosta korkeisiin kustannuksiin. Tehokkuus voi olla alhaista myös sen vuoksi, että käyttäjät eivät opettele kunnolla käyttämään uusia ohjelmia, jolloin työskentely on tehotonta. Asioita saatetaan tällöin tehdä kuten ennenkin uusista laitteista huolimatta. Myös kustannussäästöjen hakeminen voi johtaa vääränlaisiin viestinnän tuotannon malleihin, kun aletaankin tuottaa kaikki itse alusta asti.

Demokratisoituminen johtaa väistämättä keskitetyn resurssin eli markkinointiryhmän ”vallan” heikkenemiseen. Kontrolli kentällä tapahtuvaan työskentelyyn heikkenee, ja virheet pääsevät yleisölle asti ja toistuvat uudelleen.

Uhkaksi nousee myös se, ettei uusia sovelluksia saadakaan, syystä tai toisesta, design-standardien piiriin. Jollei vanhoja standardeja uusita vastaamaan digitaaliteknologian haasteisiin, ne jäävät kokonaan käytännön ulkopuolelle. Jotkut uudet teknologiset ratkaisut vaativat kokonaan uutta näkökulmaa design-standardeilta. Uusmedioille kuten internet ja muu multimedia täytyy luoda kokonaan uusi valikoima identiteettielementtejä, sillä vanhat staattiset elementit eivät hyödynnä riittävästi uusien medioiden mahdollisuuksia.

Uusi tuotanto- ja kontrollimalli vaatii luonnollisesti uudet ohjeet standardien soveltamiseen. Ohjeiden on oltava sellaiset, että kaikki osaavat niitä käyttää ja että ne ovat tarpeen tullen saatavilla. Mikäli tämä uusimistyö jää tekemättä, karkaa identiteetti helposti käsistä.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Perusongelmina Huoneistokeskuksen yritysidentiteettityöskentelyssä on ollut

- resurssien puute; asioita on tehty leikkaa-liimaa-kopioi -tekniikalla, kun markkinointiryhmä ei ole pystynyt vastaamaan kaikkien toimistojen tarpeisiin ja toisaalta toimistojen tekniset mahdollisuudet ovat olleet rajalliset

- tiedon puute; standardeja ei olla osattu noudattaa, koska niiden olemassaolo ei ole ollut selvää siirryttäessä dokumenttien tuotannossa paikalliseen autonomiaan
- standardien ja totetutuksen pitkä välimatka; standardit on luotu silloin, kun digitaaliset työvälineet eivät vielä olleet käytössä
- ymmärryksen puute; paikalliset yksiköt eivät ymmärrä yritysidentiteetin hallinnan kokonaisvaltaisuutta, vaan toimivat omina tulosityksiköinään.

Yritysidentiteetin hallinnan geneerisiä ongelmakohtia löytyy siis myös Huoneistokeskuksesta. Keskitetyn hallinnan malli on rapautunut, sillä tietotekniikan leviäminen toimistoihin on hajauttanut dokumenttien hallinnan, halusi yrityksen johto sitä tai ei. Keskitetty kontrolli tulee yhä heikkenemään, kun yritys toteuttaa laajamittaisen tietojärjestelmien uusimisen, jonka tuloksena kaikilla työntekijöillä on käytössään laitteisto, jolla voi tuottaa visuaalista yritysidentiteettiä viestiviä dokumentteja. Vanhat hallinnan mallit eivät enää toimi.

Visuaalisen yritysidentiteetin hallinnassa pitämisen suhteen tietojärjestelmien uusiminen tuo mukanaan sekä uhkia että mahdollisuuksia. Jotta uhat voidaan torjua ja mahdollisuudet hyödyntää, tarvitaan järjestelmä, joka hienovaraisesti ja läpinäkyvästi ohjaa työskentelyä siten, että visuaaliset standardit toteutuvat ilman että paikallisesta joustavuudesta ja nopeudesta jouduttaisiin tinkimään. Kantava idea on ”think global, act local” eli keskitetyn kontrollin ja paikallisen liikkumavaran yhdistäminen.

Elektroninen design management -järjestelmä on työprosesseihin ja tietojärjestelmiin sisäänleivottu osajärjestelmä, eräänlainen arkkitehtuuri jolla designstandardit käytännössä toteutetaan.

Elektroniseen design management -järjestelmään siirtyminen edellyttää kahden perusratkaisun tekemistä: muutoksen syvyyden valintaa sekä tietojärjestelmän ja designstandardien yhteensovittamisen mallin valintaa.

Hannan (1993) mukaan EDM-malliin siirtymisessä muutoksen syvyysvaihtoehdot ovat:

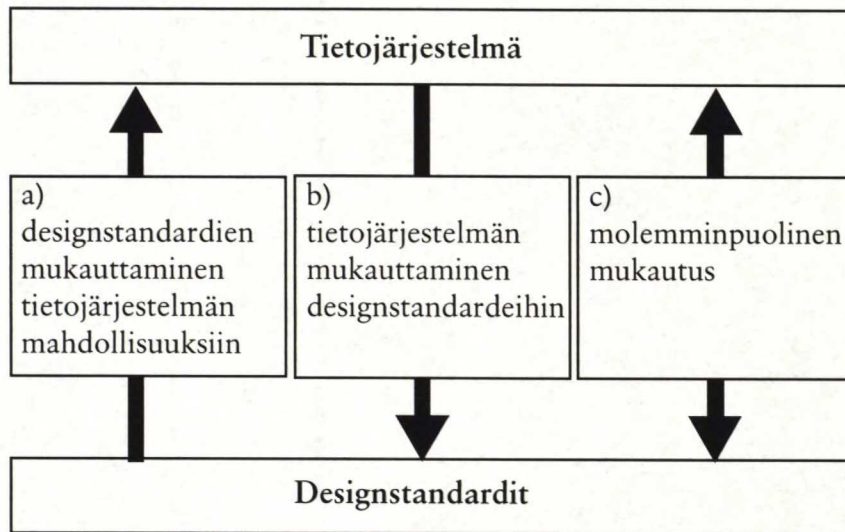
- a) keskeisten identiteettielementtien digitointi,
- b) järjestelmäintergratio tai
- c) järjestelmän uudelleensuunnittelu.

Huoneistokeskuksessa on mahdollisuus tehdä syvimmän tason uudistus. Yrityksen tietojärjestelmä suunnitellaan kokonaan uudelleen, mutta lähtökohtana ei ole visuaalisen identiteetin hallinta vaan myynnin ja markkinoinnin operatiivisen järjestelmän uusiminen. Järjestelmän suunnittelu ei tapahdu yritysidentiteetilähtökohdista. Periaatteessa uudelleensuunnittelun voi tehdä vain yritysidentiteettiä silmällä pitäen, mutta käytännössä harva yritys näin tekee, sillä yritysidentiteetin hallintaa ei monessakaan yrityksessä nähdä keskeisimpänä funktiona.

Periaatteessa EDM-mallin suunnittelussa on aina kysymys joko

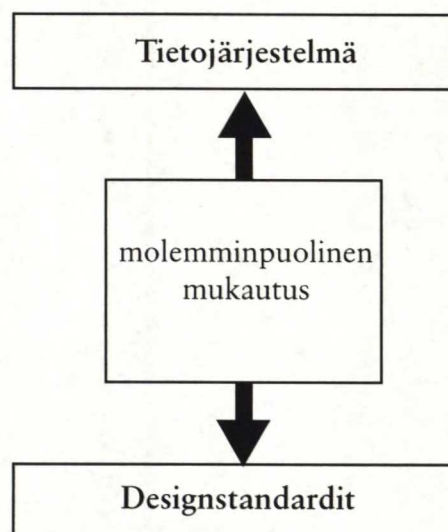
- a) designstandardien mukauttamisesta tietojärjestelmän mahdollisuuksiin,
- b) tietojärjestelmän mukauttamisesta designstandardeihin tai
- c) molemmista yhtä aikaa.

Kuva 15. Tietojärjestelmän ja designstandardien yhteensovittamismahdollisuudet



Käytännössä kyseeseen tulee siis joko a) tai c). Huoneistokeskuksessa on tietotekniikkauudistuksen takia erinomainen mahdollisuus tehdä molemminpuolinen mukautus, eli integroida päivitetty designstandardit osaksi tietojärjestelmän prosesseja. Pitkällä tähtäimellä tällä on mahdollisuus saavuttaa merkittäviä etuja, kuten aikaisemmissa luvuissa on todettu.

Kuva 16. Tietotekniikan ja visuaalisen yritysidentiteetin molemminpuolinen mukauttaminen



EDM-järjestelmän toteuttamisessa voi noudattaa luvussa 5.5.1 kuvattua mallia. Huoneistokeskuksen monoliittinen identiteettirakenne yksinkertaistaa EDM-järjestelmän suunnittelua. EDM-järjestelmän suunnittelun keskeiset osat ovat identiteetin elementtien luominen ja käyttöliittymän luominen. Näitä ennen on tehtävä tilannekartoitus.

Tilannekartoitus ja tavoitteiden asetanta

Designstandardeja on tarkasteltava nimenomaan teknologisesta näkökulmasta, sillä tarkoitus ei ole muuttaa visuaalisen identiteetin perusratkaisuja. Sen sijaan on suunniteltava kuka tuottaa mitäkin dokumentteja, ja millaisin resurssein. Teknologia ja järkevät työnnkulut ratkaisevat, mitä asioita voi hajauttaa myyntiyksiköissä tapahtuviksi ja mitkä asiat on tuotettava keskitetysti markkinoinnissa. Jotta koko organisaatio sitoutuisi uuteen järjestelmään, olisi EDM-järjestelmän tavoitteiden asetannassa syytä olla mukana riittävä edustus jokaisesta tärkeästä käyttäjäryhmästä. Huoneistokeskuksessa näitä tärkeitä käyttäjäryhmiä ovat myyntineuvottelijat, myyntisihteerit ja toimistonjohtajat.

Identiteetin elementtien luominen

Identiteetin keskeiset elementit ovat jo olemassa, joten olennaisinta olisi keskittyä pohtimaan puuttuvia sovelluksia. Tämä tarkoittaa identiteetin sovittamista tietojärjestelmään, eli käytännössä elementtien digitointia ja ohjeistuksien laatimista niille sovelluksille, joille sitä ei ole ennestään. Näitä ovat Huoneistokeskuksessa ainakin uusien medioiden sovellukset, intra- ja internet etunenässä.

Käyttöliittymän luominen

Käyttöliittymän suunnittelu tarkoittaa Huoneistokeskuksen kohdalla työskentelyprosessien analysointia ja uudelleensuunnittelua siten, että yritysidentiteettistandardit on integroituna kaikkiin prosesseihin, jotka tuottavat visuaalista yritysidentiteettiä muovaavia dokumentteja –

kirjeitä, fakseja, mainoajakeluja, lehti-ilmoituksia jne. Useissa tapauksissa tämä tarkoittaa valmiiden työpohjien luomista eri sovelluksiin. Käyttöliittymän suunnitteluun sisältyy myös näiden prosessien ja järjestelmien koulutuksen ja tuen suunnittelu.

Toteutus ja käyttöönotto

Toteutuksen tulee olla graafisen suunnittelun ja tietotekniikan ammattilaisten yhteisprojekti. EDM-järjestelmä on Huoneistokeskuksen uudistuvan tietojärjestelmän integroitu osa, jonka rajoja on vaikea määrittää. EDM-järjestelmän toteutus ja käyttöönotto kulkevat täten luonnollisesti muun järjestelmän toteutuksen ja käyttöönoton kanssa yhtä matkaa. EDM-malli onkin parhaimmillaan enemmän ajattelutapa kuin erillinen teknologinen järjestelmä.

Tietotekniikasta on tullut tärkeä tekijä visuaalisen yritysidentiteetin hallinnassa ja hyödyntämisessä – se toisaalta mahdollistaa täysin uudet tavat viestiä ja ohjata yritysilmettä, mutta toisaalta se voi estää designstandardeja toteutumasta käytännössä. Perinteiset staattiset tavat hallita yritysilmettä eivät toimi tietotekniikan kanssa yhteen.

Huoneistokeskuksen tapauksessa näin oli osittain päässyt jo käymään, kuten geneeristen yritysidentiteettiohjelman toteutumisen esteiden päteminen yrityksessä osoitti. Mutta varsinainen murros on vasta tulossa, kun yritys uusii koko tietoteknisen infrastruktuurinsa.

Käytännössä järjestelmän uudelleensuunnittelua tuskin missään yrityksessä tehdään nimenomaan design management -lähtökohdista, vaan järjestelmäuudistuksen lähtökohtana on yleensä jokin muu yrityksen keskeinen funktio. Tyypillinen uudistus on infrastruktuurin modernisointi tai markkinoinnin tietojärjestelmän käyttöönotto. Näin on asian laita myös Huoneistokeskuksessa. Järjestelmät kannattaa

kuitenkin uudistaa design management huomioiden. Aina, kun yrityksen tietojärjestelmiä suunnitellaan, tulisi yhtenä näkökulmana olla visuaalisen yritysidehtiteetin hallinta. Ja toisaalta, aina kun visuaalista identiteettiä suunnitellaan, tulisi pakollisena näkökulmana olla identiteetin elementtien ja ilmeen soveltamisen suhde tietotekniikkaan.

7. LÄHDELUETTELO

Alvesson, Mats, Organization: From Substance to Image? Organization Studies 1990, 11/3.

Alvesson, Mats & Berg, Per Olof, Corporate Culture and Organizational Symbolism, de Gruyter, Berlin 1992.

Applegate, L, Mcfarlan, F & Mckenney, J, Corporate Information Systems Management: text and cases, Irwin Books, Chicago 1996.

Barrett, Amanda, Corporate Image for Professional communicators, Batsford, London 1995.

Borja de Mozota, Brigitte, Julkaisussa: Design Management A Handbook of Issues and Methods, Blackwell, Oxford 1990.

Cockburn, C & Wilson, T D, Business Use of the World-Wide Web, International Journal of Information Management Vol. 16 No. 2, 1996.

Collins Gem English Dictionary, Wm Collins Sons & Co, London 1989.

Cooper, Rachel & Press, Mike, The Design Agenda: A Guide to Successful Design Management, West Sussex 1995.

Davidow, William & Malone Michael, The Virtual Corporation: Structuring and revitalizing the corporation for the 21th century, Harper Business, New York 1992.

Davis, Meredith, Educating Graphic Designers in Management, Design Management Journal, Summer 1992.

Dowling, Grahame R., Developing Your Company Image into a Corporate Asset, Long Range Planning, Vol. 26 No 2 1993.

Graafinen ohjeisto, Huoneistokeskus Oy, 1993.

- Hanna, Jeannette, Tremors of Change: Rethinking Corporate Visual Standards, Design Management Journal, Winter 1993.
- HM&V Research, Huoneistokeskus Oy LKV toimintatapojen kehittäminen, muistio 1996.
- ICL Data Oy, Huoneistokeskus Oy www-pohjainen kiinteistönvälitysjärjestelmä, määrittelydokumentti, 1998.
- Jennings, Mary, Information Communications Technology Redefines Design Management, Design Management Journal, Summer 1994.
- Järvinen, Petteri, Internet muuttaa bisnestä, Tietokone, syyskuu 1997.
- Lamberg, Seija, Pyysalo, Riitta & Tervo, Jouni, Ammattilaiset, Suomen kuvalehti 49/1991.
- Lerman, Scott, The Pebble in the Pond, Design Management Journal, Winter 1993.
- Loiri, Pekka & Juholin, Elisa, Huom! Visuaalisen viestinnän käsikirja, Inforviestintä, Helsinki 1998.
- Lovio, Raimo, Suomalainen menestystarina, Hanki ja jää, Helsinki 1989.
- Markkanen, Tuula-Riitta & Andelmin, Marja-Leena, Yrityskuva vaatii hoitoa ja hiomista, Kauppalehti Optio 16.5.1991.
- Martin, E, DeHayes, D, Hoffer, J & Perkins, W, Managing Information Technology, Prentice Hall, New Jersey 1994.
- Moisio, Osmo, Elektroninen julkaisutoiminta etsii muotojaan, Painomaailma 8/1994.
- Mollerup, Per, Yrityksen graafinen ohjelma, Alform, Helsinki 1985.
- Mollerup, Per, Visuaalinen identiteetti: toistoa ja muuntelua. Julkaisussa: Design management hallittu yrityskuva, Rakennuskirja, Helsinki 1988.
- Moriarty, Rowland & Swartz, Gordon, Automation to Boost Sales and Marketing, Harward Business Review, Jan-Feb 1989.

Mäenpää, Keijo, Sähköinen viestintä ja julkaisutoiminta, Julkaisija, huhtikuu 1994.

Oakley, Mark (ed.), Design Management A Handbook of Issues and Methods, Blackwell, Oxford 1990.

Olins, Wally, The Wolff Olins guide to corporate identity, London 1990.

Olins, Wally, Corporate Identity, Julkaisussa: Design Management A Handbook of Issues and Methods, Blackwell, Oxford 1990.

Pellinen, Jukka, Unelma vai image: design managementin haasteet ja harhat, Julkaisussa: Huutoa huippujen varjosta - kirjoituksia mainonnasta, Grafia, Helsinki 1990.

Peppel, Tyler, What Is Multimedia, and Why Should We Be Interested?, Design Management Journal, Winter 1993.

Poikolainen, Liisa (toim.), Design Management – Yrityskuvasta kilpailuvaltti, Otava, Helsinki 1994.

Porter, Michael E, Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New York 1985.

Rope, Timo, Asiakaskeskeinen markkinointi, Weilin + Göös, Espoo 1986.

Ruuhinen, Erkki, Yrityskuva ja graafinen muotoilu, Julkaisussa: Yrityksen muotoilutieto, Design Forum, Helsinki 1990.

Ruuhinen, Erkki, Yrityskuva ja graafinen design, Kirjapainotaito-graafikko 9/1989.

Sakakibara K, Lindholm C & Ainamo A, Product Development Strategies in Emerging Markets; the case of personal digital assistants. Julkaisussa: The Challenge of Complexity 3rd International Conference on Design Management, The University of Art and Design Helsinki 1997.

Suur-Helsinki tänään 1/98: Kiinteistönvälitysliikkeiden mielikuvatutkimus. Taloustutkimus Oy, Helsinki 1998.

Mikkonen, Antti, Adjö omille kiinteistöille, Talouselämä 1998:18.

Turner, Raymond, Managing the Corporate Image. Julkaisussa: Melgin, Elina (ed.), Managing the Corporate Image, University of Art and Design, Helsinki 1990.

Uusitalo, Hannu, Tiede, tutkimus ja tutkielma - Johdatus tutkielman maailmaan, WSOY, Juva 1991.

Uusi viestintä: Viestinnän uudet tuotteet ja palvelut, Suomen itsenäisyyden juhlavuoden 1967 rahasto, Helsinki 1990.

Vainio, Tiina, Design management tutkimuksen näkökulmasta, Julkaisussa: Muotoilun tutkimus – Keskustelun avauksia, Taideteollinen korkeakoulu, Helsinki 1994.

Waters, John, Chaos or Chorus, Design Management Journal, Winter 1996.

Westmacott, Terence, Decentralized Design Management in Perspective: Where the Trends are Leading Us, Design Management Journal, Spring 1992.